GHIDUL DE PROGRAMARE NEUROLINGVISTICĂ

II 452 538
BCU IAȘI

Aplicații practice în psihoterapie, coaching și psihologie

Robert Dilts
John Grinder
Richard Bandler
Judith DeLozier

VIDIA
Dezvoltare umană-NLP

II 452 538
BCU IAS:

BCU IAS/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

GHIDUL DE PROGRAMARE NEUROLINGVISTICĂ

Volumul I

BCU IASI/CENTRUL UNIVERSITAR/LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

725020

GHIDUL DE PROGRAMARE NEUROLINGVISTICĂ

785021

Volumul I

Aplicaţii practice în psihoterapie, coaching şi psihologie

Robert Dilts
John Grinder
Richard Bandler
Judith DeLozier

Traducere: Roxana Comşa

Editura VIDIA
Bucureşti, 2014

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Neuro-Linguistic Programming: Volume I The Study of the Structure of Subjective Experience/Robert Dilts, John Grinder, Richard Bandler, Judith DeLozier
ORIGINAL ENGLISH LANGUAGE EDITION
Copyrighted by META PUBLICATIONS INC.
P.O. BOX 1910, CAPITOLA, CA. 95010 U.S.A.

Colectiv de redacție
Redactor-șef: Nicoleta Radu
Coordonator de redacție: Iulia Ichim
Traducere: Roxana Comșa
Redactare: Nicoleta Radu
Corectură: Iulia Ichim
Tehnoredactare: Mariana Răbincă
Copertă: Ciprian Dudaș

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
Ghidul de programare neurolingvistică: Aplicații practice în psihoterapie, coaching și psihologie/Robert Dilts, John Grinder, Richard Bandler, Judith DeLozier; trad.: Roxana Comșa. - București: Vidia, 2014
Bibliogr.
ISBN 978-606-8414-25-6

I. Dilts, Robert
II. Grinder, John
III. Bandler, Richard
IV. DeLozier, Judith

159.923.2
174.4

Ghidul de programare neurolingvistică: Volumul I Aplicații practice în psihoterapie, coaching și psihologie
ISBN 978-606-8414-25-6

© 2014 Editura VIDIA
Adresa: OP 6 – CP 41 București
Internet: www.vidia.ro
e-mail: office@vidia.ro

28. MAR. 2018

Toate drepturile asupra acestei ediții
sunt rezervate Editurii VIDIA.
Nicio parte a acestui volum nu poate fi reprodusă, în nicio formă,
fără permisiunea scrisă a Editurii VIDIA.
VIDIA este marcă înregistrată a Xposed Media S.R.L.

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

MULȚUMIRI

Doresc să le mulțumesc lui Doug Davis pentru ajutorul acordat la redactarea și publicarea prezentei cărți și lui Terrence McClendon, care a participat la câteva evenimente clinice descrise în aceste pagini.

Ilustrații de Robert Dilts

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CUPRINS

PREFAŢĂ 11
CUVÂNT-ÎNAINTE 15

I. INTRODUCERE 23
1. Modelarea 25
1.1 Harta nu este teritoriul 26
1.2 Un nou model 27
1.3 Structura modelelor 28
1.4 Modele ştiinţifice occidentale 31
1.5 Extinderea modelului ştiinţific modern 35
1.6 Eleganţa în modelare 39
1.7 Sistemele de reprezentare: elemente de bază ale comportamentului 41
1.8 Sinestezia 49
Note la introducere 51

II. STRATEGIILE 53
2. Modele T.O.T.E. şi strategii 53
2.1 Modele T.O.T.E. încorporate 57
2.2 Perfecţionarea modelului T.O.T.E. cu ajutorul sistemelor de reprezentare 59
2.3 Aplicarea analizei reprezentaţionale a modelelor T.O.T.E. 62
2.3.1 Acordarea sistemelor de reprezentare la o anumită sarcină 63
2.4 Modificarea notaţiei T.O.T.E. pentru strategii 67
2.5 Implicaţiile strategiilor 70
2.6 Mecanica strategiilor 75
2.7 Definirea strategiei 79

BCU IAŞI - CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

2.8 Strategiile şi „conştientul" 80
2.9 Descifrarea strategiilor inconştiente 88
2.10 Puterea formală a strategiilor 88
Note la capitolul II 91

III. ELICITAREA STRATEGIILOR 93
3. Procesul de elicitare 93
3.1 Elicitarea strategiei 94
3.2 Descompunerea strategiei 101
3.2.1 Descompunerea cu ajutorul predicatelor 102
3.2.2 Extinderea notaţiei prin cvadruplă – Partea I 108
3.2.3 Descompunerea strategiilor cu ajutorul semnalelor de accesare 112
3.2.3.1 Mişcările oculare ca semnale de accesare 115
3.2.3.2 Semnalele de accesare gestuale 119
3.2.3.3 Modificări ale respiraţiei 120
3.2.3.4 Schimbări de postură şi de tonus 120
3.2.3.5 Schimbări de ton şi de tempo 121
3.2.4 Utilizarea procedurilor de elicitare 122
3.2.4.1 Extinderea notaţiei prin cvadruplă – Partea a II-a 125
3.2.4.2 Aplicarea noilor modificatori 128
Note la capitolul III 138

IV. UTILIZAREA 143
4. Utilizarea 144
4.1 Formă *versus* conţinut 145
4.2 Acordarea strategiilor 146
4.2.1 Identificarea şi utilizarea punctelor de decizie 152
4.2.2 Stabilirea raportului 156
4.2.3 Flexibilitatea în acordarea strategiilor 158
4.3 Ancorarea – accesarea şi reaccesarea reprezentărilor 160
4.3.1 Cum funcţionează ancorarea? 163

BCU IASI

4.3.2 Ancorarea şi utilizarea 193
4.3.3 Ancorarea şi acordarea inaparente 195
4.3.4 Variaţia necesară 198
4.4 Idei şi exemple: domenii de aplicare în utilizarea strategiilor 199
4.4.1 Educaţie 199
4.4.1.1 Ancorarea şi consolidarea în educaţie 203
4.4.1.2 Strategii de polaritate şi strategii de motivare negativă în învăţare 205
4.4.1.3 Feedbackul 206
4.4.2 Dezvoltarea afacerilor şi organizaţiilor 209
4.4.2.1 NLP în domeniul vânzărilor 212
4.4.2.2 Implicaţiile NLP în publicitate 219
4.4.2.3 Recrutarea şi selectarea 221
4.4.3 NLP în medicină şi sănătate 223
4.4.3.1 Consimţământul avizat şi interacţiunea cu pacientul 226
4.4.4 NLP în Drept 227
4.4.5 Implicaţiile NLP în psihoterapie 232
Note la capitolul IV 245

V. PROIECTAREA 247
5. Proiectarea 248
5.1 Simplificarea 249
5.2 Reproiectarea strategiilor şi rezultatelor neadecvate 251
5.2.1 Proiectarea indicatorilor de context şi a punctelor de decizie 253
5.3 Proiectarea artificială 256
5.3.1 Condiţii de formulare corespunzătoare în proiectarea artificială 261
5.3.1.1 Urmarea rezultatului 268
5.3.1.2 Reguli de bază în proiectare 268
5.3.1.3 Metarezultate 269
5.3.2 Aplicarea proiectării artificiale la grupuri 270
Note la capitolul V 279

B.C.U. M. EMINESCU IAŞI

VI. INSTALAREA 281
6. Condiţii de formulare corespunzătoare în instalare 283
6.1 Instalarea prin ancorare 284
6.1.1 Ancorarea întregii succesiuni a unei strategii 285
6.1.2 Ancorarea unor etape individuale, fără legătură între ele 289
6.2 Instalarea prin repetare 293
6.2.1 Repetarea etapelor din cadrul strategiei 293
6.2.2 Repetarea semnalelor de accesare 297
6.2.3 Repetarea tiparelor sinestezice 298
6.3 Întreruperea strategiilor 300
6.3.1 Întreruperea prin suprasolicitare 300
6.3.2 Întreruperea prin diversiune 302
6.3.3 Întreruperea prin „centrifugarea" unei strategii 303
6.4 Fenomene de interferenţă 305
6.4.1 Reîncadrarea 308
6.4.1.1 Modelul T.O.T.E. pentru reîncadrare 309
6.4.1.2 Transcrierea unei reîncadrări 314
6.5 Instalarea şi interferenţele în cazul grupurilor şi organizaţiilor 336
6.5.1 Interferenţele 342
6.5.1.1 Arbitrarea şi negocierea 343

VII. CONCLUZIE 347

BIBLIOGRAFIE RECOMANDATĂ 351

BCU IASI/CENTRE

PREFAŢĂ

Vine o vreme când, pentru a putea înţelege mai mult universul în care trăim, este util şi adecvat să creăm noi domenii de studiu, să separăm noul de vechi, excepţiile de reguli şi ce este util de ce era anterior incontestabil. Astfel putem îmbina învăţăturile şi experienţele obţinute din diverse domenii de studiu în configuraţii care să permită o dezvoltare şi o înţelegere superioare şi care să aibă mai mult impact asupra noastră ca specie. Aşa a apărut programarea neurolingvistică. De la bun început ţinem să separăm NLP de numeroasele domenii din care îşi extrage informaţiile şi de domeniile, la fel de numeroase, unde NLP se poate aplica. În acest fel vom obţine mai multă claritate şi libertate pentru a delimita metodologiile şi scopul fundamental propriu programării neurolingvistice.

Deşi afirmaţia că întreaga cunoaştere este parte a unui singur domeniu este corectă, această abordare a învăţării este total nepractică. Separând biologia de chimie, mai târziu ele s-au recombinat, s-au influenţat şi s-au pus în valoare reciproc. Prin separarea electronicii de optică s-au obţinut noi tehnologii şi noi posibilităţi de aplicare. Programarea neurolingvistică ar putea fi descrisă ca o extindere a lingvisticii, neurologiei sau psihologiei; astfel de delimitări, deşi s-ar putea să fie fictive, sunt de fapt utile pentru învăţare şi pentru dezvoltarea cunoaşterii şi au o utilitate practică şi un impact în viaţa noastră. Aceste delimitări au drept scop aprofundarea studierii unui anumit domeniu. Prin scopul său, NLP se distinge de lingvistică la fel cum logica se distinge de filosofie şi se distinge de psihologie la fel cum neurologia se distinge de alte ramuri alte medicinei. Deşi interacţiunea acestor domenii aduce rezultate utile, lipsa interacţiunii în anumite situaţii este la fel de utilă, pentru ca progresele dintr-un domeniu să poată contribui la dezvoltarea unui alt domeniu. Chimistul, doctorul, psihologul, matematicianul îşi definesc mai bine scopul

şi îşi dezvoltă mai bine abilităţile lucrând fiecare strict pe domeniul lui, astfel încât, atunci când domeniile interacţionează şi se îmbină, să se obţină rezultate mai multe şi mai utile. La începuturile gândirii occidentale, un antic grec spunea foarte bine:

Acelaşi, dar altfel.

Epictet

Am vrea să adăugăm că numai diferenţa creează o diferenţă şi tot ea constituie vehiculul care asigură interacţiunea utilă între domenii. De exemplu, chiar dacă două propoziţii în limba engleză pot utiliza aceleaşi litere, de la *a* la *z*, multe dintre aceste propoziţii vor avea un înţeles diferit. E nevoie de ambele propoziţii pentru ca limbajul şi învăţarea să nu fie sărăcite.

Prin urmare, NLP, studiul structurii subiectivităţii, îşi poate ocupa astăzi locul alături de alte domenii de studiu, dar cu propriile metodologii, cu propriul scop, extrăgând informaţii din orice domeniu şi oferind ceea ce îi este specific. Evoluţia ideilor, a abilităţilor conştiente şi pragmatice poate astfel să meargă înainte.

Îţi cerem doar ţie, cititorule, să continui. Dacă dai pagina, ţi se deschid noi posibilităţi pe care noi le considerăm utile, dar pe care cu ani în urmă nu le-am fi crezut posibile sau reale. Acum ştim că sunt posibile şi înţelegem că ele nu sunt decât începutul unui proces în continuă desfăşurare. Orizontul a fost identificat. Aventura explorării este pentru aceia care îşi doresc atât povara, cât şi bucuria confruntării cu puterea copleşitoare a noului.

CU SPERANŢĂ

NLP este produsul secundar neaşteptat al colaborării dintre John Grinder şi Richard Bandler, care şi-au propus să formalizeze tiparele comunicării eficiente (terapeutice, de vânzări etc.). Când li s-au alăturat Robert Dilts şi Judith DeLozier, NLP s-a conturat ca domeniu mai mult decât s-ar fi aşteptat oricare dintre noi. Nu

numai că au fost formalizate modele și tipare utile din diverse activități, ci s-a cercetat modul în care au apărut acele tipare și modele, obținându-se un domeniu atât informativ, cât și practic și, mai ales... unic ca scop și metodologie. S-a dovedit încă o dată că suma este mai mare decât întregul. Pe măsură ce instrumentele NLP își croiesc drum în alte domenii și numărul practicienilor NLP este în continuă creștere, vom asista la minuni la fel de grandioase ca primul pas al omului pe Lună, eradicarea variolei pe Terra și puterea atomică. Putem fi martorii unor perspective extinse legate de ecologie, relativitate și drepturile civile, drepturile femeii și drepturile omului. Limitele potențialului uman în ce privește progresul și umanitatea, războiul și alte acte de gândire lipsită de discernământ sunt produsul secundar al experienței subiective. Dacă le înțelegem și le utilizăm cu eleganța și pragmatismul cu care a fost creată programarea neurolingvistică, avem toate șansele să descoperim nu doar cum Freud a făcut posibile teoriile lui Einstein, ci și o cale de a influența și prezice acele elemente care i-ar face pe oameni capabili să fie umani prin aprecierea subiectivă a ceea ce poate să ofere creația prin creație.

Cu subiectivitate,
Robert Dilts
Richard Bandler
John Grinder
Judith DeLozier

BCU IAȘI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Note

1. Pentru fizician, întrebarea dacă un copac care cade în pădure face zgomot chiar dacă nu este nimeni să îl audă este la fel de relevantă ca întrebarea legată de numărul de îngeri care pot dansa pe gămălia unui ac.
2. Chiar şi formatul specificat de jurnale ca fiind adecvat pentru relatarea generalizărilor ştiinţifice cere acest lucru. Mecanismul sintactic al unei construcţii pasive este menţionat ca fiind cel mai apreciat – în expresii precum:

   „animalele au fost sacrificate... "
   „rezultatele au fost obţinute... "

   în care autorul a omis subiectul/actorul/agentul.
3. Behaviorismul în psihologie a fost o reflectare a pozitivismului logic care a generat o serie de sisteme improbabile în diferite discipline.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CUVÂNT-ÎNAINTE la
GHIDUL DE PROGRAMARE NEUROLINGVISTICĂ, volumul I

..... un început.....

Bun venit! Este o plăcere să te introducem pe tine, cititorule, în domeniul programării neurolingvistice (NLP). Ne propunem să plasăm NLP într-un context istoric şi să oferim câteva sugestii privind utilizarea a ceea ce vă prezentăm în continuare.

Programarea neurolingvistică este disciplina al cărei domeniu de studiu îl constituie structura experienţei subiective. Nu se bazează pe teorie, ci are mai curând statutul unui model – un set de proceduri pentru care măsura valorii o reprezintă utilitatea, nu veridicitatea. NLP dispune de instrumente specifice care se pot aplica eficient în orice interacţiune umană. Oferă tehnici specifice prin care un practician poate să organizeze şi să reorganizeze în mod util experienţa sa ori experienţele subiective ale unui client pentru a defini şi apoi a consolida un rezultat comportamental.

Istoric – recent

NLP a luat naştere la începutul anilor 1970, când ne-am aflat în posesia unui set de modele de comunicare extrem de puternice şi de eficiente. Iniţial, dezvoltaserăm aceste modele pentru a fi utilizate în context psihoterapeutic. În scurt timp s-a dovedit că ele puteau fi uşor generalizate şi pentru alte domenii ale comunicării umane – şi anume, în afaceri (vânzări, negocieri), drept şi învăţământ. Cu ajutorul acestor instrumente am reuşit să consolidăm o serie de rezultate – „vindecarea" garantată, în cinci minute, a fobiilor, în domeniul psihoterapiei; rezolvarea rapidă, comodă şi satisfăcătoare a conflictelor în cazul blocării negocierilor şi a tranzacţiilor în domeniul afacerilor; predarea cu

succes, la copiii cu dificultăţi de învăţare, a unor noţiuni şi abilităţi care anterior ar fi fost imposibil de predat, în doar câteva minute – rezultate care specialiştilor din aceste discipline li s-au părut vecine cu magia.

Am recunoscut şi demonstrat capacitatea acestor instrumente de a crea un model eficient care nu se limitează la rezolvarea conflictelor sau problemelor intra- sau interpersonale, ci este un model evolutiv – un model care nu se limitează la terapia corectivă, ci oferă un proces etapizat pe care oamenii îl pot folosi pentru a-şi instala un comportament dorit de ei.

Istoric – îndepărtat

Încă de la apariţie, ştiinţa comportamentală şi-a propus să atingă acelaşi nivel de eleganţă, siguranţă şi precizie care caracterizează ştiinţele naturii. Din perspectiva oferită de NLP, incapacitatea ştiinţei comportamentale de a atinge pe deplin acest obiectiv este justificată. Din punct de vedere istoric, ştiinţele naturii s-au dezvoltat cu mult înaintea celor comportamentale. Aşa cum au arătat mulţi istorici şi filosofi ai ştiinţei, înaltul prestigiu de care se bucurau ştiinţele naturii i-au sedus pe fondatorii ştiinţelor comportamentale, determinându-i să adopte metodologia şi forma modelelor din fizică. Mă voi opri asupra fizicii newtoniene ca punct iniţial de referinţă. Modelul newtonian al sistemelor fizice era o reprezentare a interacţiunilor regulate care apar independent de observatorul uman. Descrierea sau tiparul ori legea cea mai apreciată în sistemul newtonian era aceea în care se omitea ori se ştergea cea mai mare cantitate de conţinut. Cu alte cuvinte, temperatura, volumul, densitatea unui gaz într-un spaţiu închis trebuie să se menţină indiferent dacă este noapte sau zi, dacă se află sub apă sau în spaţiul terestru, dacă este vopsit în verde sau roşu, dacă eu vreau sau nu vreau acest lucru...[1]

Observaţi, în acest context, că deşi anumite părţi din modelele sistemelor fizice pot fi reprezentate eficient fără a se recurge la metodologia NLP, reprezentările în sine se supun modelării NLP. Poate că un exemplu simplu îi va fi util cititorului. Cu toţii suntem

familiarizaţi cu un minilimbaj special numit aritmetică. Aritmetica este un limbaj care exprimă fapte privitoare la cantitate. Citindu-le, ştiţi care dintre următoarele expresii sunt formulate corespunzător şi legitime în limbajul aritmeticii şi care nu sunt ( ).

$(72 + 3)^3$ =
$7 -$ $= 14$
$= 4\,(7 - 3)$

Mai mult, sunteţi capabili să evaluaţi adevărul următoarelor expresii legitime, formulate corespunzător:

$20 + 4 = 3^3 - 3$ (adevărat)
$71 - 8 = 7 + 10 + ½$ (fals)
$4\sqrt{16} = 2\,(2^3)$ (adevărat)

Acum, să analizăm următoarele expresii:

$$17 + 3\sqrt{81} + 2\,(5^2) + 6 = 3\,(6^2) - 8$$
$$33 + 66 + 1 = 100$$

Cititorul poate stabili cu uşurinţă (eventual cu ajutorul unui calculator) că ambele sunt expresii legitime, formulate corespunzător în limbajul aritmeticii. Mai departe, dacă cititorul are curiozitatea să le calculeze, este uşor de stabilit că ambele sunt adevărate – şi, nu numai că sunt adevărate, dar fiecare exprimă acelaşi fapt, şi anume că 100 = 100. Examinaţi-le cu atenţie, apoi analizaţi următoarea expresie:

$$8 + 27 + 1 + 64 = 100$$

Această expresie afirmă că 100 = 100 şi dacă schimbăm ordinea elementelor sale:

$$1 + 8 + 27 + 64 = 100$$

apoi o recodificăm într-o altă formă (prin fragmentare), păstrând acelaşi înţeles:

$$1^3 + 2^3 + 3^3 + 4^3 = 10^2$$

Şi această expresie este formulată corespunzător, este adevărată şi exprimă acelaşi lucru ca şi celelalte trei. Observaţi că

$$1 + 2 + 3 + 4 = 10$$

adică suma primelor patru numere întregi (la stânga semnului de egalitate) este egală cu numărul întreg din dreapta. Reacţia mea este imediată – sunt curios să aflu dacă enunţul rămâne adevărat şi dacă adaug următorul număr întreg – adică:

$$1^3 + 2^3 + 3^3 + 4^3 + 5^3 = 15^2$$

Şi, într-adevăr, validitatea relaţiei se păstrează. Ideea este că, din punctul de vedere al *faptelor* privitoare la cantităţi, nu este nicio diferenţă între aceste ultime patru expresii – adică toate sunt enunţuri formulate corespunzător şi adevărate, care exprimă acelaşi fapt, şi anume că 100 = 100. Astfel, orice diferenţă de reacţie pe care eu sau altcineva o putem avea faţă de aceste expresii trebuie atribuită succesiunii şi *formei* sau *reprezentării* expresiilor, nu faptelor sau conţinutului. Dar reacţiile pe care le avem sunt profund diferite. Forma

$$1^3 + 2^3 + 3^3 + 4^3 = 10^2$$

mă duce imediat cu gândul la o generalizare – îmi sugerează un tipar. Reprezentarea interacţionează într-un mod încă neexplicat cu organizarea mea neurologică internă, făcându-mă să găsesc noi posibilităţi sau rezultate în cod algebric:

$$1^3 + 2^3 + 3^3 + \ldots + n^3 = (\sum n)^2$$

În cuvinte: suma cuburilor primelor n numere întregi este egală cu pătratul sumei acelor numere. Astfel, se pare că factorii care antrenează curiozitatea umană, determinând-o să extrapoleze şi să exploreze, nu sunt numai observarea faptelor sau simpla măsurare a lor. Ordinea şi însăşi forma datelor interacţionează cu

sistemul nostru neurologic, influenţându-l ca, subiectiv, să facă din forma aceloraşi fapte baza unor noi înţelesuri, în timp ce alte forme ne conduc pur şi simplu pe căi deja cunoscute.

De exemplu, una dintre caracteristicile unei foarte apreciate legi fizice în modelul newtonian este că trebuie exclusă orice referire la oameni.[2] Aici trebuie căutat punctul nevralgic care l-a dezavantajat pe behaviorist, în timp ce pe fizician l-a afectat mult mai puţin.

În introducerea la prima carte pe care am publicat-o împreună cu Bandler, „Structura magicului, vol. I", Gregory Bateson afirmă:

> „În primul rând, ei (behavioriştii în general şi psihiatrii în particular – J. G.) au împrumutat conceptele fizicii şi mecanicii – energie, tensiune şi altele de acest gen – pentru a fundamenta o ştiinţă".

În sistemele fizice mecanice, newtoniene este foarte util să se ajungă la tipare independente de influenţa omului. Tehnologia este aplicarea acelor principii de către oameni pentru a asigura rezultate specifice la nivel fizic. În sistemele de comunicare umană, atunci când se caută tipare, excluderea referirii la influenţa umană este total inadecvată, întrucât este o parte esenţială a acestui domeniu de studiu.

În realitate, în rândul behavioriştilor se observă un grad tot mai mare de disconfort în ce priveşte cerinţa de a exclude din descriere influenţa agentului uman (de exemplu, efectul experimentului R. Rosenthal).

Observaţi că în ultimii ani, chiar şi în ştiinţele naturii, teoria newtoniană a sistemelor fizice a fost înlăturată de un nou cadru, la originea căruia se află în primul rând Albert Einstein – un model relativist. Una dintre diferenţele semnificative dintre modelul newtonian şi succesorul său este că modelul mai recent necesită includerea percepţiei observatorului. Aşa cum sugerează şi numele său, modelul relativist reclamă o reprezentare explicită

a poziţiei perceptuale a observatorului în descrierea unei interacţiuni spaţiu/timp.

Includerea observatorului în descrierile interacţiunilor fizice reprezintă o creştere importantă a puterii descriptive a modelului. Să luăm, de exemplu, principiul incertitudinii al lui Heisenberg. În linii mari, principiul spune că se poate determina cu precizie fie poziţia, fie starea particulei (energia cinetică), însă nu se pot determina ambele. Observatorul, măsurând locul exact al unei particule, va perturba starea particulei şi invers – astfel, valoarea ambelor variabile, locul şi starea, nu va putea fi niciodată măsurată cu precizie.

Există, în modelarea NLP eficientă, trei caracteristici care disting această ştiinţă de ştiinţele comportamentale aşa cum se practică ele în prezent. În primul rând, pentru ca un tipar sau o generalizare privind comunicarea umană să fie acceptabilă sau formulată corespunzător în NLP, ea trebuie să includă în descriere agenţii umani care iniţiază şi răspund la tiparul descris, să includă acţiunile şi posibilele reacţii ale acestora. În al doilea rând, descrierea tiparului trebuie să fie reprezentată în termeni care au o bază senzorială şi sunt accesibili utilizatorului. Această focalizare asupra utilizatorului asigură utilitatea programării neurolingvistice. Ne-a uimit neîncetat prăpastia enormă dintre teorie şi practică în ştiinţele comportamentale – iar această cerinţă acoperă acest gol. Observaţi că, întrucât tiparele trebuie reprezentate în termeni cu o bază senzorială, accesibili utilizatorului prin exerciţiu, un tipar va avea mai multe reprezentări – fiecare dintre ele personalizată şi adaptată diferitelor capacităţi senzoriale ale utilizatorilor individuali. Menţionez, în trecere, că această cerinţă exclude din start afirmaţiile statistice conform cărora anumite tipare NLP sunt formulate corespunzător, întrucât afirmaţiile statistice nu sunt orientate înspre utilizatori. În cel mai bun caz, ele indică ce experienţe ar putea avea utilizatorul într-o serie de contexte, dar nu oferă informaţii despre nicio situaţie specifică. Companiile de asigurări pot previziona costurile, dar agenţii de vânzări nu pot şti dinainte dacă un anumit individ va avea sau nu încredere în ei sau dacă vânzarea directă se va realiza.

În al treilea rând, vocabularul descriptiv al NLP cuprinde termeni care nu sunt direct observabili. La începutul acestui secol, profund influenţat de succesele iniţiale ale modelului newtonian în fizică, un curent în psihologie numit behaviorism[3] a impus o condiţie de formulare corespunzătoare a descrierilor comportamentului uman – conform acestei condiţii, în descrierile comportamentului uman puteau fi incluse doar evenimentele observabile. Indivizii erau reprezentaţi ca o cutie neagră fără o structură internă cognoscibilă. Deşi se poate susţine că în contextul său istoric behaviorismul a avut un efect salutar, rezultatul pe termen lung a fost unul ridicol. Psihologii comportamentali care au acceptat dictonul behavioriştilor cu privire la evenimentele observabile s-au găsit într-o situaţie similară cu cea a unei persoane care încearcă să fundamenteze o teorie a vitezei, frecvenţei şi traiectoriei mingilor de tenis care trec peste fileu fără a-şi permite să aibă acces la jucători. Aşa cum evoluţiile recente în domeniul fizicii sunt strâns asociate cu o analiză din ce în ce mai fină a ceea ce anterior era considerat drept o entitate imposibil de analizat – observaţi succesul remarcabil al previzionării structurii formelor funcţionale în proliferarea particulelor subatomice –, tot aşa NLP propune un vocabular pentru interiorul cutiei negre care s-a dovedit a fi extrem de eficient în afaceri, învăţământ, drept şi terapie – vocabularul sistemelor şi strategiei de reprezentare. Acest vocabular îi oferă practicianului NLP cel mai puternic set de principii de organizare comportamentală disponibile în prezent – şi, extrem de important, ele chiar funcţionează.

În prezent aveţi în faţa ochilor o reprezentare în scris a modelului numit NLP. Aleg intenţionat termenul *model* pentru a-l opune termenului *teorie*. Un model este pur şi simplu o descriere a modului în care ceva funcţionează, fără a se explica motivele pentru care funcţionează în acest mod. O teorie are sarcina de a justifica de ce diverse modele par a se potrivi realităţii. Noi suntem modelatori şi vă cerem să evaluaţi această lucrare ca pe un model, fără să vă întrebaţi dacă este adevărat sau fals, corect sau incorect, plăcut sau nu din punct de vedere estetic şi să încercaţi să descoperiţi dacă funcţionează sau nu, dacă este util sau nu.

Doresc, de asemenea, să îl asigur pe cititor că ceea ce ar putea să i se pară complex sau dificil în NLP pe măsură ce aprofundează reprezentarea scrisă este un produs artificial al mediului de reprezentare. În seminarele noastre pentru directori, avocaţi, manageri, agenţi de vânzări, educatori, terapeuţi şi alte categorii profesionale, prezentarea pe viu a programării neurolingvistice într-un context al comunicării directe cu feedback imediat s-a constituit într-o experienţă de învăţare extrem de eficientă şi de plăcută, lucru pe care îl poate verifica şi cititorul, dacă alege să ni se alăture şi să participe la astfel de seminare.

În introducerea la prima carte publicată de noi, Gregory Bateson ne-a făcut un compliment foarte frumos:

> „... John Grinder şi Richard Bandler au făcut ceva asemănător cu ceea ce eu şi colegii mei am încercat acum cincisprezece ani... să creăm o bază adecvată pentru a descrie interacţiunea umană".

Acesta a fost începutul eforturilor noastre nu doar de a construi o descriere a ceea ce trebuie descris la fiinţele umane, ci de a include poziţia celui care face descrierea şi, ceea ce este mai important pentru NLP, de a stabili prin ce procese are loc selecţia a ceea ce merită descris şi procesele în sine prin care se realizează acele descrieri, adică subiectivitatea. Ştiinţa evită limitările descrise de principiul incertitudinii enunţat de Heisenberg. NLP expune aceste limitări ştiinţifice şi le consideră un instrument al evoluţiei, prin care specia noastră va avansa către teritorii necunoscute, utile şi productive.

Această lucrare reprezintă doar începutul NLP, nu este nici începutul şi nici sfârşitul tuturor lucrurilor. Descoperiţi extazul de a vă îmbogăţi experienţa şi, astfel, valoarea a ceva ce nu cunoaşte limite. Doar mai mult – nou – vechi – acum. Universul este la fel de neţărmurit ca şi abilitatea voastră de a-l percepe. Călătorie plăcută!

John Grinder
şi
Richard Bandler

PROGRAMAREA NEUROLINGVISTICĂ

I. INTRODUCERE

Când un magician cu pelerină şi joben îi cere frumoasei lui asistente să aducă un elefant imens în mijlocul scenei, stăm confortabil în scaune şi ne pregătim să ne bucurăm de iluzie. „Gata!", strigă el, iar uriaşul Jumbo dispare la comandă. Zâmbim în sinea noastră, ştiind că „magia" a fost realizată cu ajutorul unor oglinzi, cu toate astea ne simţim bine, ne lăsăm percepţiile să fie păcălite de un artist foarte talentat. Dacă ar fi să păşim pe scenă alături de magician şi de asistenta lui, am pătrunde într-o altă lume – o lume în care oglinzile ar fi vizibile, iar elefantul ar fi atât de aproape încât i-am auzi respiraţia şi am simţi scena mişcându-se uşor când Jumbo se mută de pe un picior pe altul. Este puţin derutant să te afli chiar lângă „sursa" iluziei, dar, după ce aflăm exact cum se realizează „actul dispariţiei elefantului", plăcerea noastră sporeşte, nu scade – învăţăm să fim atenţi şi să ne bucurăm de talentul cu care magicianul îşi execută numărul, dar ne păstrăm şi opţiunea de a trăi plăcerea iluziei în sine. Putem începe să înţelegem că abilitatea de a face astfel de distincţii este o resursă excepţională şi unică, a cărei semnificaţie transcende cu mult lumea scenei, oglinzilor şi magicienilor.

Programarea neurolingvistică este un model despre lumea specială a magiei şi iluziei din comportamentul uman şi comunicarea umană – studiul componentelor percepţiei şi al comportamentului care face posibilă experienţa noastră. Denumirea de *programare neurolingvistică* se referă la ceea ce noi considerăm a fi procesul fundamental utilizat de toţi oamenii pentru a codifica, a transfera, a direcţiona şi a modifica un comportament.

Pentru noi, comportamentul este programat prin combinarea şi ordonarea reprezentărilor sistemului nervos – imagini, sunete, senzaţii, mirosuri şi gusturi –, indiferent dacă acel comportament implică luarea unei decizii, aruncarea unei mingi, un zâmbet adresat unei persoane de sex opus, vizualizarea ortografiei unui cuvânt sau predarea fizicii. Un anumit stimul este procesat printr-o serie de reprezentări interne, apoi este generată o reacţie comportamentală specifică.

„Neuro" (din grecescul *neuron*, care înseamnă „nerv") vine în sprijinul tezei fundamentale conform căreia toate comportamentele sunt rezultatul unor procese neurologice. „Lingvistic" (din latinescul *lingua*, care înseamnă „limbaj") indică faptul că procesele neurale sunt reprezentate, ordonate şi aranjate în modele şi strategii prin intermediul limbajului şi sistemelor de comunicare. „Programare" se referă la procesul prin care componentele unui sistem (în acest caz, reprezentările senzoriale) sunt organizate pentru a se obţine rezultate specifice.

Indiferent de pregătirea sau ocupaţia pe care o aveţi, probabil că la un moment dat aţi interacţionat cu o persoană, în contextul în care vă desfăşuraţi activitatea, într-un mod eficient care v-a permis să obţineţi un anumit rezultat important pentru voi, pentru cealaltă persoană şi/sau pentru alţi oameni. Poate că aţi comunicat sau aţi aflat o informaţie importantă, aţi încheiat o vânzare, aţi rezolvat o problemă şi aşa mai departe. Ulterior, deşi eraţi mulţumiţi de voi, e posibil să nu fi ştiut ce anume caracterizase şi diferenţiase respectiva ocazie, eficacitatea, viteza şi eleganţa comunicării voastre de o situaţie normală.

Sau poate că aţi cunoscut pe cineva sau aţi petrecut timp cu o persoană care are succes într-un anumit domeniu şi v-aţi întrebat prin ce se caracteriza comportamentul său şi prin ce se deosebea de comportamentul vostru sau de comportamentul altor persoane. V-aţi întrebat, poate, care este acel lucru care îi permite să facă ceea ce pentru alţii pare incredibil sau magic.

Sau, poate, voi înşivă aveţi un talent sau o abilitate pe care aţi vrea să le împărtăşiţi şi altora, să-i învăţaţi şi pe alţii, dar nu ştiţi ce anume vă permite să faceţi ceea ce faceţi cu atâta eleganţă şi rafinament.

Această carte descrie modul în care se poate descompune şi rearanja un comportament, cum sunt cele din exemplele menţionate, în secvenţe eficiente accesibile fiecărui membru al speciei. Ea îi va oferi cititorului un set de instrumente care îi vor permite să analizeze, să îşi însuşească ori să modifice orice secvenţă de comportament pe care o observă la o altă persoană.

1. Modelarea

De-a lungul istoriei, oamenii au elaborat multe sisteme sau modele pentru a înţelege şi a aborda universul în care trăim. Aceste modele de organizare şi codificare a interacţiunilor dintre oameni în mediul lor au primit nume precum cultură, religie, artă, psihologie, filosofie, politică, industrie şi ştiinţă. În general, fiecare model se suprapune cu alte modele şi poate cuprinde în interiorul său modele mai mici, aşa cum ştiinţa cuprinde fizica, biologia, oceanografia, chimia etc. şi se suprapune cu industria în domeniul cercetării. Fiecare model este diferit de celelalte în ce priveşte partea din experienţa umană pe care o reprezintă şi o pune în evidenţă şi în ce priveşte modul în care organizează şi utilizează setul de reprezentări selectat. Toate sunt similare prin preocuparea lor esenţială: rezultatele comportamentului uman.

Scopul fiecărui model este de a identifica tipare în interacţiunea dintre comportamentul uman şi mediu, astfel încât comportamentul individual al oamenilor să poată fi sistematizat în contextul selectat pentru a se obţine rezultatele dorite şi de adaptare într-un mod mai eficient şi mai consistent. De exemplu, oamenii de ştiinţă sunt educaţi să opereze în cadrul unui model specific care să-i ajute să îşi organizeze priorităţile comportamentale în privinţa colectării şi interpretării datelor. Ei sunt instruiţi să recunoască şi să urmărească obţinerea rezultatelor dorite – aşa se întâmplă cu oamenii de afaceri, artiştii, politicienii şi medicii.

1.1 Harta nu este teritoriul

Ca organisme participante la acest univers[1], noi, creatorii de modele, care concepem, perpetuăm şi extindem modelele noastre culturale, *nu acţionăm direct asupra lumii*. Acţionăm prin intermediul unor interpretări codificate ale mediului, aşa cum sunt ele receptate şi percepute de sistemele noastre senzoriale de reprezentare – prin intermediul văzului, auzului, mirosului, gustului şi senzaţiilor kinestezice. Informaţiile despre universul nostru exterior (şi despre stările noastre interne) sunt receptate, organizate, consolidate şi transmise printr-un sistem intern de căi neurale al căror punct culminant este creierul – biocomputerul nostru central. Aceste informaţii sunt apoi transformate prin strategii de procesare internă pe care le-a învăţat fiecare individ. Rezultatul este ceea ce numim „comportament". În NLP, *comportamentul este definit ca totalitatea reprezentărilor senzoriale percepute şi exprimate la nivel interior şi/sau exterior pentru care sunt disponibile probe de la un subiect şi/sau de la un observator uman al acelui subiect*. Aceasta înseamnă că actul de a schia pe o pârtie acoperită de zăpadă şi actul de a-ţi imagina că faci acest lucru trebuie să fie considerate în egală măsură comportamente în contextul programării neurolingvistice.

Desigur, atât macrocomportamentul, cât şi microcomportamentul sunt programate prin intermediul sistemelor noastre neurologice. Macrocomportamentul este deschis şi uşor de observat; aşa cum se întâmplă, de exemplu, când conducem o maşină, vorbim, mâncăm, ne batem, ni se face rău sau mergem pe bicicletă. Microcomportamentul implică fenomene mai subtile, dar la fel de importante, cum sunt pulsul, ritmul vorbirii, schimbările în culoarea pielii, dilatarea pupilelor şi evenimente ca vederea cu ochii minţii şi dialogul intern.

Evident, nu se poate spune că toţi membrii speciei umane şi-au însuşit toate modelele de comportament transmise pe cale culturală, dar cei mai mulţi dintre noi avem la dispoziţie multe astfel de modele în sistemele noastre de reprezentare[2]. Astfel, dezvoltarea acestor modele – şi a comportamentului generat prin

intermediul lor – evidenţiază multe aspecte despre sistemele neurologice ale indivizilor care le-au adoptat ca strategii pentru a-şi organiza comportamentul. Cu alte cuvinte, diversitatea şi gama comportamentelor umane, văzute în contextul modelelor care generează acele comportamente, ne spun foarte multe despre organizarea neurologică umană. Starea actuală a acestora – cel mai recent punct în dezvoltarea lor – reprezintă evoluţia ideilor, înţelepciunea transmisă de la strămoşii noştri. În ultimă instanţă, după ce se potolesc disputele economice, religioase şi ideologice, modelele sunt păstrate sau se renunţă la ele, în funcţie de gradul de adaptabilitate şi de utilitatea lor ca ghiduri pentru comportamentul membrilor speciei. Acceptarea sau respingerea, perfecţionarea şi extinderea acestor modele reflectă evoluţia gândirii umane şi a comportamentului uman.[3]

1.2 Un nou model

Programarea neurolingvistică reprezintă o extindere naturală a acestui proces evolutiv – un nou model. Este important să înţelegem că modele precum cele descrise în secţiunea I nu sunt pur şi simplu „acolo", undeva, exterioare nouă ca indivizi. Mai curând, politica, religia, psihologia şi celelalte modele sunt moduri de a privi, de a vorbi şi de a simţi cu referire la acelaşi domeniu al experienţei: comportamentul uman. NLP diferă de alte modele de comportament prin faptul că este, în mod specific, un model despre comportamentul nostru ca generatori de modele. Este ceea ce noi numim un *metamodel*, un model despre procesul de modelare în sine.

Un aspect implicit al NLP ca metamodel este larga sa gamă de aplicaţii practice. De la interacţiunile individuale până la dinamica grupurilor, corporaţiilor şi sistemelor de orice fel, parametrii comportamentali pot fi identificaţi, organizaţi şi programaţi pentru a se obţine rezultate specifice. După examinarea, sortarea şi clarificarea aspectelor confuze şi complexe întâlnite în viaţă, ce rămâne este un set de elemente şi reguli comportamentale care, în ultimă instanţă, nu sunt atât de greu de înţeles. În această carte vom descrie tehnici şi aplicaţii provenite din NLP şi concepute

pentru a fi folosite în interacţiuni comportamentale din orice domeniu al activităţii umane.

1.3 Structura modelelor

Construirea oricărui model implică identificarea şi reprezentarea 1) unui set de elemente structurale şi 2) a unei sintaxe. *Elementele structurale* sunt „pietrele de temelie" ale unui model. *Sintaxa* este setul de reguli sau instrucţiuni care descriu modul în care se pot asambla elementele structurale.

În modelele lingvistice, de exemplu, elementele structurale sunt, în mod tipic, cuvinte: structuri lexicale scrise şi/sau vorbite. Sintaxa este setul de reguli gramaticale care dictează modul în care se pot combina cuvintele. Limba engleză are un vocabular destul de restrâns (aproximativ 36 000 de cuvinte); cu toate acestea, de-a lungul istoriei populaţiei anglofone, au fost rostite milioane de propoziţii diferite şi au fost exprimate în cuvinte milioane de idei diferite. Acest lucru este posibil întrucât cuvintele pot fi asamblate urmând topici, succesiuni şi forme diferite, care creează contexte particulare în care cuvintele evocă un înţeles şi o semnificaţie specifice. Toate cărţile care s-au scris în limba engleză sunt compuse cu ajutorul aceloraşi cuvinte utilizate iar şi iar într-o altă ordine; cuvintele, la rândul lor, sunt formate prin asamblarea aceloraşi 26 de litere ale alfabetului.

Pentru a vorbi fluent o limbă nu trebuie să memorăm toate combinaţiile de cuvinte posibile acceptate ca fiind propoziţii formulate corespunzător. Aşa ceva ar fi imposibil. Totuşi, cumva, ştim că anumite înşiruiri de cuvinte constituie propoziţii care au un înţeles, în timp ce alte înşiruiri nu au înţeles. De exemplu, să luăm fraza precedentă şi să inversăm ordinea cuvintelor:

> Înţeles au nu înşiruiri alte ce timp în înţeles un au care propoziţii constituie cuvinte de înşiruiri anumite că ştim cumva totuşi.

Deşi fiecare cuvânt în parte poate fi înţeles cu uşurinţă, această înşiruire nu ne lasă impresia că ar fi un enunţ înzestrat cu

semnificaţie. Deoarece cuvintele sunt exact aceleaşi ca în fraza precedentă, dar într-o altă ordine, putem concluziona că o condiţie a formulării corespunzătoare trebuie atribuită ordinii sau succesiunii în care vedem sau auzim cuvintele. Cu un vocabular finit şi un set de principii generatoare limitat, cu o sintaxă, se poate crea o infinitate de propoziţii formulate corespunzător schimbând ordinea cuvintelor într-o manieră adecvată. Pentru a învăţa o limbă, nu este necesar decât să îi învăţăm vocabularul şi sintaxa.[4]

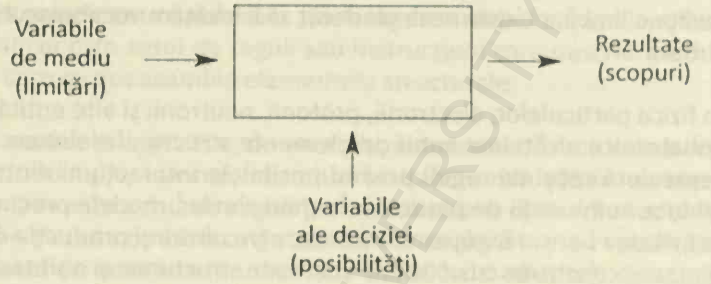
În fizica particulelor, electronii, protonii, neutronii şi alte entităţi subatomice alcătuiesc setul de elemente structurale; sintaxa o reprezintă setul de reguli privind posibilele interacţiuni dintre diverse combinaţii de particule. În mod similar, modele precum activitatea bancară, guvernarea, arta, agricultura şi producţia de film sunt construite cu un set de elemente structurale şi o sintaxă.

Programarea neurolingvistică ne arată că aspectele complexe ale comportamentului uman, asemenea numărului infinit de posibile propoziţii formulate corespunzător într-o limbă, pot fi reduse la un număr finit de elemente structurale şi la o sintaxă. În contextul modelului NLP, noi susţinem că întregul comportament – învăţarea, amintirea şi motivaţia de a face o opţiune sau alta, comunicarea şi schimbarea – este rezultatul unor succesiuni de reprezentări senzoriale ordonate sistematic. Multe dintre problemele şi fenomenele care au creat dificultăţi cercetătorilor din domeniul ştiinţelor comportamentale pot fi astăzi înţelese, previzionate şi schimbate utilizând modelul NLP. Pentru a realiza acest lucru, într-un fel urcăm pe scenă alături de magician şi începem să studiem oglinzile şi întreaga aparatură a artei taumaturgice pentru a dobândi o nouă perspectivă asupra a ce se întâmplă înaintea, în timpul şi după mişcarea baghetei magice care ne creează tuturor o serie de experienţe de-a dreptul fascinante.

Întrucât anumite aspecte legate de elementele structurale şi sintaxa fiecărui model sunt percepute (sau definite) ca supunându-se controlului uman sau scăpând acestui control, fiecare

model include un alt model comportamental care identifică posibilităţile şi limitările comportamentului uman vizavi de scopurile şi rezultatele urmărite.

Dacă folosim o organigramă din teoria deciziilor, putem reprezenta vizual acest model după cum urmează:



Vom presupune că indivizii implicaţi în modelul reprezentat în această organigramă sunt de acord că *variabilele de mediu* cuprind toate acele dimensiuni ale experienţei pe care *nu le pot* controla, iar *variabilele deciziei* cuprind toate acele dimensiuni ale experienţei pe care *le pot* controla. De exemplu, membrii unui comitet director sunt de acord că pot hotărî când şi unde să construiască o nouă fabrică în scopul de a creşte producţia şi vânzările; la fel, acceptă că producţia şi vânzările vor fi afectate de inflaţie, de politica monetară a guvernului, de concurenţă şi de cererea pieţei, aspecte pe care nu le pot controla.

Tot aşa, magicianul ştie că sub privirile iscoditoare ale unui public atent, pe o scenă relativ mică, nu poate „să facă" să dispară un elefant care cântăreşte câteva tone – decât dacă foloseşte eficient aceleaşi constrângeri (variabilele de mediu) pentru a-şi atinge rezultatul – actul dispariţiei. Rezultatele depind de contribuţia atât a variabilelor de mediu, cât şi a variabilelor de decizie.

De altfel, una dintre tendinţele istorice importante în evoluţia modelelor de comportament este transformarea experienţelor considerate la un moment dat variabile de mediu în variabile de

decizie sau utilizarea lor ca variabile ale deciziei. Această tendinţă se reflectă îndeosebi în recentele progrese tehnologice înregistrate în domeniul informaticii şi al călătoriilor spaţiale cu echipaj uman – modele mai eficiente care îşi propun să extindă potenţialul comportamentului uman.

Aşa cum industria informaticii şi procesării informaţiilor a înregistrat progrese uriaşe în ultimii 25 de ani datorită noii tehnologii oferite de semiconductor (capacitatea de procesare care necesita cândva o maşinărie voluminoasă este acum disponibilă într-un cip cât gămălia unui ac), şi noi ne dorim ca profesiile şi ştiinţele comportamentale să progreseze în următoarele decenii ca urmare a noii tehnologii furnizate de programarea neurolingvistică.

1.4 Modele ştiinţifice occidentale

În multe culturi tradiţionale străvechi, activitatea umană era percepută în mare parte ca fiind determinată de forţe pe care omul nu le putea controla şi despre care se credea că îşi au originea într-un tărâm ce excede percepţia umană. Când să însămânţeze, cum să facă faţă bolilor sau când să se mute dintr-o zonă în alta erau decizii influenţate de aceste forţe – zeii, planetele sau alte entităţi ale căror metode erau fie capricioase, fie mai presus de înţelegerea omului.

Spre deosebire de acestea, modelele ştiinţifice occidentale se întemeiază pe experienţa senzorială. Susţinând că fenomenele senzoriale sunt elementele lor structurale sau pietrele lor de temelie, modelele ştiinţifice îşi extrag generalizările pe care le oferă ca principii conducătoare pentru comportamentul uman dintr-un domeniu al experienţei care este, cel puţin ca posibilitate, accesibil tuturor membrilor speciei umane. Se realizează studii şi/sau experimente pentru a se stabili dacă se pot descoperi anumite tipare (care adesea trebuie să fie măsurabile sau cuantificabile). Atitudinea care stă la baza acestui model este că orice fragment al experienţei noastre poate fi înţeles şi, în cele din urmă, controlat dacă ne preocupăm să studiem procesele care stau la baza respectivei experienţe. Tehnologia, aplicarea

sistematică a principiilor ştiinţifice pentru obţinerea unor rezultate utile, evoluează pe măsură ce descoperim cum comportamentul nostru influenţează un anumit set de elemente structurale în contextul fiecărei noi descoperiri ştiinţifice. Aplicaţiile utile pot să fie foarte îndepărtate sau să aibă doar o legătură indirectă cu cadrul de referinţă imediat al unei noi descoperiri, dar utilitatea sau rezultatele practice devin adesea evidente dacă se fac cercetări.

Ca urmare a acestui proces, tot mai multe dimensiuni ale experienţei din categoria variabilelor de mediu au fost transferate în categoria variabilelor de decizie. În trecutul nostru istoric nu foarte îndepărtat, cascadele – deşi considerate frumoase şi demne de admiraţie – erau considerate un obstacol în calea extinderii şi dezvoltării industriei şi comerţului pentru că împiedicau transportul şi comunicaţia fluvială. Astăzi am învăţat să le utilizăm ca sursă de energie hidroelectrică, fapt care, la rândul său, a deschis calea unor noi opţiuni privind transportul şi comunicaţiile. Sau un alt exemplu: în trecut, apariţia mucegaiului pe pâine nu era pentru noi decât un semn că pâinea nu mai e comestibilă. Am învăţat să folosim însă chiar şi mucegaiul, extrăgând din el penicilina – una dintre cele mai importante şi mai utile descoperiri medicale din istorie. Principiul inoculării în medicina preventivă implică transformarea bacteriilor şi virusurilor asociate cu apariţia anumitor boli în forme atenuate a căror introducere în organismul uman stimulează sistemul nostru imunitar pentru a ne proteja tocmai de acele boli.

Există multe astfel de exemple şi toate au un tipar comun: fenomene care la un moment dat în istorie au fost considerate supărătoare, îngrăditoare sau chiar periculoase au fost studiate şi înţelese suficient pentru a ne permite să le utilizăm în moduri benefice pentru noi. Ne-am extins sau ne-am schimbat modelele pentru a transforma fenomene problematice considerate a fi imposibil de controlat în contribuţii valoroase la bunăstarea umanităţii, pe care să le putem controla. Fiecare dintre exemplele enunţate în paragraful anterior, luat în contextul său istoric,

a implicat trecerea unui fragment al experienţei noastre din categoria variabilelor de mediu în categoria variabilelor de decizie, prin reîncadrarea sau restructurarea modului în care un fenomen problematic corespundea modelelor noastre. Tocmai continuarea acestui proces de transformare a variabilelor de mediu în variabile de decizie, clasificând şi punctând modul în care variabilele corespund contextului, constituie obiectivul programării neurolingvistice. În cultura noastră modernă fundamentată pe tehnologie am inventat un număr mare de aparate şi dispozitive pe care le folosim în activităţile cotidiene. Aproape fără excepţie, aceste aparate au la bază, ca parte integrantă a mecanismului lor de funcţionare, gravitaţia, electricitatea sau magnetismul. Cu toate acestea, o teorie adecvată a acestor forţe primare rămâne, pentru omul de ştiinţă, un ţel greu de atins. Din fericire, modelele eficiente care asigură rezultatele pentru care au fost create nu necesită teorii complete şi bine puse la punct. Cititorul va căuta în zadar o teorie a percepţiei, comunicării şi experienţei umane în aceste pagini. Scopul nostru este unul mult mai modest – un model al unui fragment din aceste activităţi umane complexe, un model care să funcţioneze.

Pe parcursul dezvoltării modelelor ştiinţifice occidentale a existat o limitare majoră impusă posibilelor rezultate ale comportamentului uman, o limitare adânc înrădăcinată chiar în miezul empiric al metodologiei ştiinţifice. Dacă ne imaginăm în locul omului de ştiinţă, îmbrăcăm un halat alb scorţos şi privim lucrurile prin ochii omului de ştiinţă, vom descoperi un univers de fenomene strâns legate între ele prin formule, legi, teorii şi ipoteze – toate existând undeva, „acolo", fie deja descoperite şi explicate, fie aşteptând să fie descoperite şi explicate. Ce lipseşte? Pentru a afla, dăm jos halatul, părăsim perspectiva omului de ştiinţă, facem câţiva paşi înapoi şi privim din nou. Omul de ştiinţă lipseşte. Creatorul de modele, observatorul, analistul, matematicianul, inventatorul de legi, teorii şi ipoteze – toţi au dispărut. Conform propriei constrângeri empirice, sintaxa ştiinţei defineşte un model exterior al „realităţii" şi, în acelaşi timp, îl exclude pe omul de ştiinţă din acel model. Prin definiţie, controlul comportamental se află „acolo", în model, nu în noi.

Acest tipar se evidenţiază îndeosebi în modelul medicinei moderne. El postulează că dereglări interne cum sunt tumorile, infecţiile, bolile şi alte stări patologice ale organismului sunt cauzate în primul rând de variabile de mediu (germeni, virusuri, poluare, căldură excesivă, frig, raze ultraviolete etc.) şi impun în mod necesar un tratament extern pentru a restabili sănătatea organismului, în loc să se folosească mijloace prin care sistemul biologic să fie modificat, reglat sau adaptat chiar de individul respectiv pentru a elimina starea patologică. Pe scurt, tratamentele se reduc la a adăuga sau a elimina ceva din sistemul biologic – cu alte cuvinte, chimioterapie, radioterapie, chirurgie sau o combinaţie a acestora. În acest model se consideră că inclusiv dereglări comportamentale cum e schizofrenia sunt provocate de cauze aflate în exteriorul comportamentului individului şi că necesită tratament extern.

Pe de altă parte, fenomene precum efectul placebo, de importanţă statistică în toate cercetările clinice privind medicamentele, sunt în general ignorate pentru că nu îşi găsesc o explicaţie adecvată în contextul modelului medical actual. Când un pacient răspunde la placebo, la o pastilă „falsă" sau la injectarea unor substanţe inactive chimic şi se vindecă de o afecţiune, acea persoană este considerată o ciudăţenie care a fost păcălită de falsul medicament. Astfel de cazuri sunt în general clasate şi date uitării, în loc să fie luate în serios pentru că ele ne arată calea către un model alternativ al medicinei. Dacă se poate modela comportamentul indivizilor care reacţionează bine la placebo, strategiile lor de autovindecare ar putea fi învăţate şi de alţii, ceea ce ar constitui o opţiune de vindecare care nu necesită ingerarea unor medicamente active chimic, cu efectele lor secundare nedorite. În modelul medical actual, pacientul plasează controlul comportamental la nivelul medicului; iar medicul îl plasează la nivelul modelului. Efectul placebo sugerează că „îmbolnăvirea" şi „însănătoşirea" sunt, în realitate, comportamente şi, mai mult decât atât, că locul controlului comportamental este la nivelul individului – că boala poate fi o variabilă de decizie pentru individ.

Acest tipar de plasare a controlului comportamental în exteriorul nostru provine, fără îndoială, din faptul că oamenii de ştiinţă au căutat întotdeauna în exteriorul lor variabile şi surse de control care pot fi măsurate cu uşurinţă şi care conduc la rezultate reproductibile. Modelul iniţial al ştiinţei comportamentale, ca şi modelul medicinei moderne, a adoptat tiparul care plasează controlul comportamental în exteriorul individului. Pentru că nu pot fi măsurate cu instrumentele de care dispune specialistul comportamental, procesele senzo-motorii interne ale organismului nu sunt considerate ca făcând parte din domeniul acestui model.

1.5 Extinderea modelului ştiinţific modern

Aşa cum am arătat mai devreme în acest capitol, programarea neurolingvistică constituie următorul pas firesc în evoluţia şi dezvoltarea modelelor culturale. Înţelegând că oamenii nu acţionează direct asupra lumii în care trăiesc, ci prin reprezentări senzoriale ale acelei lumi, înţelegem şi că „adevărul" este o metaforă, nu un etalon calibrat după un standard absolut al realităţii exterioare. Modelele culturale, inclusiv cel al ştiinţei, nu exprimă „adevărul", ci prescriu domenii ale experienţei în care comportamentul este organizat după anumite tipare. În măsura în care elementele structurale, sintaxa şi limitele fiecărui model sunt selectate şi definite în mod arbitrar, am putea sugera că modelele în general sunt metafore ale ipotezei convenabile că experienţa şi realitatea sunt unul şi acelaşi lucru. În mod similar, nici NLP nu este „adevărul", ci o altă metaforă – o metaforă orientată înspre utilizator şi concepută pentru a genera rapid şi eficient opţiuni comportamentale.

NLP extinde graniţele modelului ştiinţific modern prin faptul că plasează controlul comportamental la nivelul individului. Teoria relativităţii a lui Einstein arată că timpul, masa şi dimensiunile spaţiale se schimbă în raport cu cadrul de referinţă al observatorului cu viteze apropiate de viteza luminii. Deşi teoria lui Einstein reprezintă o extindere a graniţelor modelelor ştiinţifice anterioare întrucât include perspectiva observatorului, controlul

comportamental în teoria sa este o funcţie a relaţiei dintre viteza sistemului şi viteza luminii, însă ambele sunt exterioare observatorului. NLP face încă un pas şi îşi propune să examineze corelaţiile dintre ce percepem drept mediu exterior şi reprezentările interioare ale respectivei experienţe. Pentru a realiza acest lucru, NLP porneşte şi utilizează multe dintre progresele recente înregistrate de ştiinţele neurologice, psihofiziologie, lingvistică, cibernetică, teoria comunicării şi informatică.

Pentru a înţelege modul în care se leagă procesele noastre neurologice de modelele comportamentale, este util să reprezentăm ecuaţiile matematice din modelul ştiinţific ca metafore ale acestor procese. Fiecare ecuaţie matematică defineşte un tipar în care o succesiune de operaţiuni efectuate asupra anumitor variabile conduce la un anumit rezultat. De exemplu, ecuaţia lui Newton F = ma defineşte forţa ca pe o funcţie (şi echivalent) a produsului dintre masă şi acceleraţie. Pentru fiecare set de valori numerice utilizate pentru *m* şi *a*, dacă se face înmulţirea lor, se obţine un rezultat specific – o forţă. Forma ecuaţiei rămâne aceeaşi, indiferent de valorile cantitative substituite pentru *m* şi *a*, tot aşa cum forma unui tipar neurologic sau a unei succesiuni de operaţiuni rămâne aceeaşi, indiferent de conţinutul pe care îl procesează. Nu este important dacă F = ma descrie o lege reală a fizicii; important este că această formulă demonstrează capacitatea umană de a dezvolta tipare neurale care ne permit să ne organizăm reprezentările fenomenelor fizice pentru a obţine rezultatele dorite. Aşa cum am inventat tipare neurale complexe care ne permit să ne legăm şireturile la pantofi, să jucăm golf ori să citim o carte, putem dezvolta tipare neurale pentru a ne atinge şi alte obiective.

Toate modelele comportamentale – de la operaţiuni guvernamentale sau economice complexe care implică mii de oameni până la activităţi individuale cum sunt mâncatul unui măr sau joggingul – există şi funcţionează prin intermediul unor legi, reguli şi convenţii care se găsesc în interiorul fiecărui individ sub forma tiparelor neurale. Dacă tiparul neural lipseşte, lipseşte şi comportamentul; dacă un comportament este ineficace sau neadecvat

înseamnă că respectivul tipar neural nu este organizat corespunzător pentru a genera un comportament eficient sau adecvat. Legile explicite şi implicite, regulile şi convenţiile oricărui model funcţionează drept coduri sau metafore pentru diferite tipare de organizare neurologică menite să producă un anumit set de rezultate comportamentale.

Întrucât NLP se preocupă de formă, nu de conţinut, strategii pentru comportamente eficiente şi adecvate se pot elicita din orice model şi se pot aplica oricărui alt model, după dorinţă. De exemplu, strategia de creaţie a unui artist poate fi transferată în mod adecvat unui inginer specialist în aerodinamică lipsit de inspiraţie care se confruntă cu o problemă de proiectare dificilă. Sau strategia de motivare operaţională a unei companii foarte eficiente poate fi adaptată unui departament guvernamental care stă pe loc. Întrucât NLP se concentrează, în ultimă instanţă, asupra reprezentărilor experienţei la nivel neurologic, nu este necesar să se facă referire la numele sau conţinutul modelelor din care au fost extrase anumite forme, interrelaţii structurale şi rezultate, cu excepţia cazurilor când acest lucru este necesar în scopuri ilustrative. Pentru noi nu este important dacă un individ susţine că sursa lui de inspiraţie este Dumnezeu, o spumă de ciocolată delicioasă sau frumuseţea unui lac de munte – dacă aceeaşi succesiune de strategii neurale produce, pentru fiecare caz, rezultate comportamentale identice.

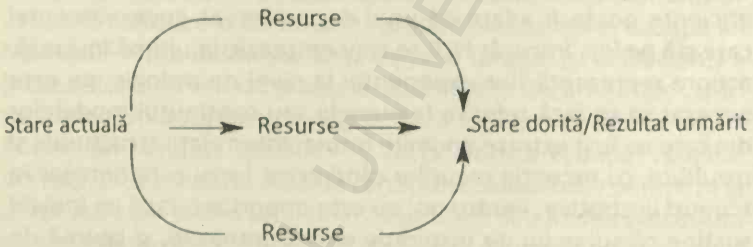
Aşa cum strategiile comportamentale pot fi transferate de la o persoană la alta, tot aşa aceeaşi persoană poate aplica o strategie reuşită de la un aspect al experienţei sale (de exemplu, abilitatea în jocul de bridge) la altul (de exemplu, dificultatea de a lua o decizie). În mod tipic, fiecare persoană este înzestrată cu numeroase experienţe valoroase din care se poate inspira şi poate alege să îşi adapteze strategiile din zonele puternice ale experienţei sale la zone mai slabe utilizând metode pe care le vom descrie în capitolele următoare.

Programarea neurolingvistică este un model conceput pentru a creşte numărul de rezultate posibile ale unui comportament –

adică un model care îşi propune să transforme mai multe variabile de mediu în categoria variabilelor de decizie. Procesul de modificare a comportamentului, fie că este aplicat unui individ, unui grup sau unei organizaţii în vederea obţinerii unor rezultate noi, poate fi descris, la modul general, ca un *proces în trei etape*:

(1) reprezentarea stării actuale;
(2) reprezentarea rezultatului urmărit sau a stării-ţintă;
(3) reprezentarea resurselor.

Resursele sunt accesate şi aplicate stării prezente, problematice pentru a ajuta individul, grupul sau organizaţia să se îndrepte spre rezultat ori spre starea dorită:



Această lucrare se va ocupa, în continuare, în primul rând de natura fiecăreia dintre aceste trei etape. Vor fi abordate, mai exact, aspecte cum sunt:

a) natura comportamentului inadecvat – care constituie o reacţie problematică;
b) natura dezvoltării, alegerii şi comportamentului generativ;
c) cum să identificăm, în termeni senzoriali specifici, un anumit rezultat sau o clasă de rezultate;
d) cum să identificăm şi să reprezentăm, cu modalităţi senzoriale adecvate, elementele (resursele, exterioare şi comportamentale) implicate în obţinerea acelui rezultat;
e) reprezentarea formelor şi regulilor interacţiunii dintre aceste elemente care identifică, generează şi previzionează rezultatele dorite şi

f) cum să identificăm şi să reprezentăm starea actuală a progresului sau dezvoltării, astfel încât să poată fi folosită pentru a-i oferi individului, grupului sau organizaţiei feedbackul cu privire la poziţia lor faţă de rezultate.

Noi susţinem că dacă un individ sau un grup afişează o succesiune comportamentală pe care alţii o găsesc utilă, putem – folosind instrumentele şi principiile NLP – să fragmentăm şi să organizăm acea succesiune în entităţi mai mici care să poată fi exersate şi învăţate cu uşurinţă de orice membru al speciei.

NLP este un nou mod de gândire – un nou model – care implică utilizarea unor tipare care se schimbă în funcţie de condiţiile contextuale şi de feedbackul din interiorul comportamentelor observabile în experienţa noastră curentă, precum şi de interacţiunea dintre acestea. Deopotrivă formal şi sistematic, procesul NLP este strict dependent de experienţele senzoriale manifeste – ale noastre şi ale altora care utilizează acest proces. Ca model al procesului de modelare, el se schimbă şi se dezvoltă permanent pe baza feedbackului generat de propriile descoperiri. (Pentru o dezbatere mai detaliată a acestui subiect, a se vedea cartea noastră „Modeling", în curs de apariţie)

1.6 Eleganţa în modelare

În modelarea şi reproducerea strategiilor de obţinere a rezultatelor, extindem totodată o altă tendinţă evolutivă în dezvoltarea modelelor comportamentale cu ajutorul NLP. Aceasta este tendinţa spre modele tot mai elegante. Termenul de „eleganţă" se referă aici la numărul de reguli şi distincţii necesare unui model, astfel încât să fie capabil să explice toate rezultatele pentru care a fost conceput. Cel mai elegant model ar fi acela care, utilizând cel mai mic număr de distincţii, este totuşi capabil să asigure un set de rezultate egal cu sau mai mare decât cel asigurat de modele mai complexe. Pentru oameni şi organizaţii, aceasta înseamnă o importantă economie de timp şi energie în

dezvoltarea şi implementarea rezultatelor comportamentale care le sunt necesare pentru a-şi atinge scopurile.

Tranziţia modelelor spre un grad mai mare de eleganţă are loc în două moduri:

(1) Elementele identificate ca având o semnificaţie întâmplătoare devin mai importante pentru interacţiunile specifice implicate în obţinerea rezultatelor. În NLP, de exemplu, începem prin a arăta cum cele cinci clase ale experienţei senzoriale (văzul, auzul, simţul tactil, mirosul şi gustul) constituie fundamentul pentru strategiile pe care le folosesc oamenii pentru a-şi crea şi ghida comportamentul, în loc să operăm cu concepte mai complexe şi abstracte precum „ego", „minte", „natură umană", „mecanisme", „morală", „raţiune" etc., utilizate de alte modele comportamentale.

(2) Modelul se concentrează mai mult asupra formei decât asupra conţinutului. Prin „formă" înţelegem principiile sau regulile de interacţiune între elementele structurale care generează stările sau interacţiunile posibile ale sistemului. Ecuaţiile fundamentale sau „legile" fizice dezvoltate de Newton, de exemplu, sunt enunţuri simple şi elegante ale relaţiilor dintre elemente fizice (la un anumit nivel al experienţei) care pot fi folosite pentru a descrie, a prognoza şi a prescrie evenimentele în schimbare care formează conţinutul unei mari părţi din universul nostru fizic. Tocmai aceste reguli formale se aplică în cazul mişcărilor şi interacţiunilor multor obiecte diferite: resorturi, bile de biliard, pendule, maşini, proiectile ş.a.m.d.

Reducerea sintaxei unui model la acel set de reguli necesare şi suficiente pentru a descrie interacţiunile dintre elementele sale structurale nu reduce, dimpotrivă, creşte puterea şi eficacitatea modelului. De exemplu, chimiştii nu trebuie să testeze toate combinaţiile chimice posibile pentru a stabili care rezultate vor avea succes. Cunoaşterea proprietăţilor fundamentale ale elementelor atomice şi structurilor moleculare le permite să

prognozeze, în multe cazuri, care interacţiuni chimice vor funcţiona şi care nu. Eleganţa modelului chimiei moderne sporeşte eficienţa şi accelerează strategiile operaţionale de prognozare şi generare a rezultatelor.

Modelarea eleganţei are o funcţie similară în NLP, croindu-şi drum printre complexităţile comportamentului uman pentru a dezvălui regulile de bază care guvernează interacţiunile comportamentale. NLP se ocupă de principiile generatoare ale comportamentului şi mai puţin de conţinut care, în infinita lui diversitate, poate să devină infinit de complicat şi derutant. Concentrându-se asupra formei, NLP se sustrage riscului de a se ataşa de un anumit conţinut comportamental. Din această perspectivă, evoluţia comportamentului ne oferă o alternativă la „specializare", care adesea nu este decât o ataşare de conţinut.

Dacă se cunosc elementele fundamentale şi regulile generatoare ale unui anumit model de comportament, indiferent dacă este vorba de ştiinţă, tehnologie, afaceri, drept, terapie, medicină, politică sau educaţie, nu e nevoie să studiezi ani de zile particularităţile comportamentului în cadrul fiecărui model pentru a-l putea stăpâni. Într-adevăr, progresul în ce priveşte eficienţa şi potenţialul educaţiei s-a produs întotdeauna odată cu dezvoltarea unor modele mai elegante.

1.7 Sistemele de reprezentare: elemente de bază ale comportamentului

Elementele de bază care alcătuiesc tiparele comportamentului uman sunt sistemele de percepţie prin care membrii speciei acţionează asupra mediului înconjurător: *vederea* (văzul), *simţul auditiv* (auzul), *kinestezia* (senzaţiile corpului) şi *simţul olfactiv/simţul gustativ* (mirosul/gustul). Modelul programării neurolingvistice afirmă că toate distincţiile pe care noi, ca fiinţe umane, le putem face cu privire la mediul nostru înconjurător (interior şi exterior) şi la comportamentul nostru pot fi reprezentate în mod util prin prisma acestor sisteme. Aceste clase de percepţii constituie parametrii structurali ai cunoaşterii umane.

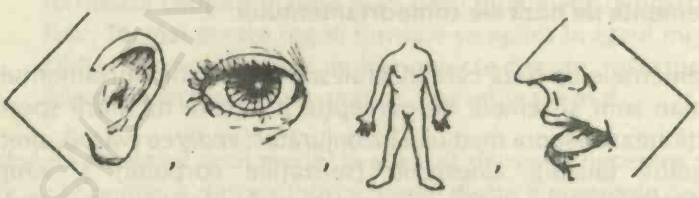
Postulăm că toată experienţa noastră în desfăşurare poate fi util codificată ca fiind alcătuită dintr-o combinaţie a acestor clase senzoriale. În lucrarea noastră anterioară (vezi „Patterns II") am ales să reprezentăm şi să abreviem expresia experienţei noastre senzoriale în desfăşurare ca o *cvadruplă*. Cvadrupla este reprezentată vizual ca:

$$<A^{e,i}, V^{e,i}, K^{e,i}, O^{e,i}>$$

Majusculele reprezintă abrevieri pentru principalele clase senzoriale sau sisteme de reprezentare pe care le utilizăm pentru a ne construi modelele despre lume:

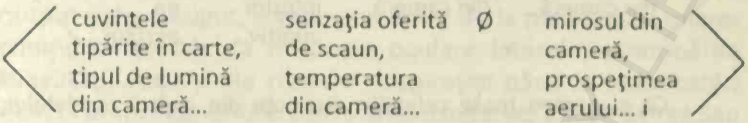
A = simţul auditiv/auzul
V = simţul vizual/văzul
K = kinestezia/senzaţiile corpului
O = simţul olfactiv/simţul gustativ – mirosul/gustul

Exponenţii „e" şi „i" indică dacă reprezentările provin din surse externe, „e", de exemplu când privim, ascultăm, pipăim, mirosim sau gustăm ceva ce se află în exteriorul nostru, sau dacă ele sunt generate din interior, „i", ca atunci când ne amintim sau ne închipuim o imagine, un sunet, o senzaţie, un miros sau un gust. Cvadrupla poate fi reprezentată şi figurativ, ca în următoarea imagine:



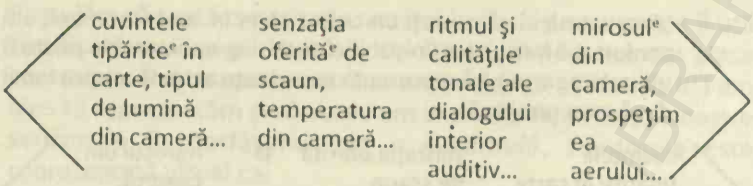
Următorul fragment din „Patterns II" îl va ajuta şi mai mult pe cititor să înţeleagă cvadrupla:

„Presupunând că sunteţi un cititor care, în acest moment, stă confortabil într-un loc liniştit şi citeşte singur, cvadrupla poate fi utilizată pentru a vă reprezenta experienţa actuală asupra lumii după cum urmează:



Cvadrupla specifică reprezintă experienţa cititorului, unde i este indicele referenţial al cititorului, iar spaţiul gol Ø indică faptul că nu există nicio experienţă în clasa respectivă.

În cuvinte, experienţa actuală a cititorului asupra lumii este reprezentată de o descriere a inputului vizual al cuvintelor, de senzaţiile sale kinestezice şi de senzaţia olfactivă disponibilă. Întrucât, după cum presupunem, cititorul se află într-un loc unde în prezent nu primeşte niciun input auditiv din lumea exterioară, valoarea variabilei A_t (partea auditivă a experienţei sale) este Ø. Valorile variabilelor V, K şi O sunt specificate de o descriere a inputului din lumea exterioară care influenţează cititorul în momentul prezent. Observaţi că, în specificarea cvadruplei pentru experienţa prezentă a cititorului, ne-am limitat să reprezentăm experienţa care provine din lumea exterioară cititorului. Cvadrupla poate fi utilizată şi pentru a reprezenta experienţa totală a cititorului – adică experienţa sa curentă, indiferent dacă aceasta provine sau nu din lumea exterioară cititorului. Am considerat util ca în lucrarea noastră să identificăm originea acelei părţi a experienţei descrise în cvadruplă – adică să facem distincţia între acea parte a experienţei reprezentate de cvadruplă care provine din lumea exterioară persoanei a cărei experienţă este reprezentată de cvadruplă şi partea care este generată de procesele interne ale persoanei respective. O modalitate simplă prin care putem reprezenta această distincţie este să ataşăm un exponent fiecărei componente a cvadruplei – fie «i» (generat în interior), fie «e» (generat în exterior). Astfel, presupunând că cititorul citeşte purtând un dialog interior în acest moment şi utilizând exponenţii care disting componentele cvadruplei generate în interior de cele generate în exterior, cvadrupla cititorului va arăta după cum urmează:



Ca şi pentru toate celelalte distincţii din cadrul modelului, această distincţie dintre experienţele generate în interior şi cele generate în exterior, marcată prin exponenţi, nu va fi utilizată decât atunci când este utilă pentru sarcina pentru care trebuie folosită".

În NLP, sistemele senzoriale au o semnificaţie funcţională mult mai mare decât li se atribuie de către modelele clasice, în care simţurile sunt privite ca mecanisme de input pasive. Informaţiile sau distincţiile senzoriale receptate prin intermediul fiecăruia dintre aceste sisteme iniţiază şi/sau modulează, prin interconexiuni neurale, outputul şi procesele comportamentale ale unui individ. Fiecare clasă perceptuală formează un complex senzo-motor care devine „respons-abil" pentru anumite clase de comportamente. Aceste complexe senzo-motorii se numesc în NLP *sisteme de reprezentare*.[5]

Fiecare sistem de reprezentare formează o reţea care cuprinde trei etape: 1) inputul; 2) reprezentarea/procesarea şi 3) outputul. Prima etapă, *inputul*, implică strângerea de informaţii şi obţinerea feedbackului de la mediu (atât intern, cât şi extern). *Reprezentarea/procesarea* implică alcătuirea de hărţi ale mediului şi stabilirea unor strategii comportamentale cum sunt învăţarea, luarea deciziilor, stocarea informaţiilor etc. *Outputul* constituie rezultatul transformării realizate prin procesul de reprezentare cu ajutorul hărţilor.

„Comportamentul" în programarea neurolingvistică se referă la activitatea desfăşurată la nivelul oricărui complex de sisteme de reprezentare în oricare dintre aceste etape. Actele de a vedea, a asculta sau a avea senzaţii constituie, toate, comportamente. La

fel şi actul de „a gândi" care, dacă este fragmentat în elementele constitutive, include procese senzoriale specifice, cum sunt *văzul* cu ochii minţii, *ascultarea* unui dialog interior, *trăirea unor senzaţii* în legătură cu un anumit lucru şi aşa mai departe. Orice output este, desigur, comportament – de la manifestări micro-comportamentale ca mişcările oculare laterale, schimbările tonalităţii vocii şi ale ritmului respiraţiei până la manifestări macrocomportamentale cum sunt dezbaterile, îmbolnăvirea sau lovirea unei mingi de fotbal.

Sistemele noastre de reprezentare constituie elementele structurale ale modelelor noastre comportamentale. „Vocabularul" comportamental al oamenilor este alcătuit din totalitatea experienţelor generate pe parcursul vieţii, fie la nivel intern, fie din surse externe, prin canalele senzoriale. Hărţile sau modelele pe care le utilizăm pentru a ne ghida comportamentul se formează prin ordonarea acestor experienţe în succesiuni sistematizate sau „expresii comportamentale", ca să spunem aşa. Tiparele formale ale acestor succesiuni de reprezentări se numesc în programarea neurolingvistică *strategii*.

Modul în care ne ordonăm reprezentările cu ajutorul strategiilor noastre va dicta semnificaţia pe care o va avea o anumită reprezentare în cadrul comportamentului nostru, tot aşa cum succesiunea cuvintelor într-o propoziţie va determina înţelesul fiecărui cuvânt în parte. O reprezentare specifică, în sine, este relativ lipsită de semnificaţie. Important este modul în care acea reprezentare funcţionează în contextul unei strategii din comportamentul unui individ.

Imaginaţi-vă un tânăr îmbrăcat într-un halat alb, stând într-o poziţie comodă, în lumina soarelui care pătrunde printr-o fereastră înaltă aflată în spatele său, în partea dreaptă. În stânga lui se află o carte roşie, cu titlul argintiu scris pe copertă. Dacă privim mai atent, îl vedem uitându-se fix la o coală albă mare, cu pupilele dilatate, cu muşchii faciali destinşi şi nemişcaţi şi cu umerii puţin încordaţi în timp ce restul corpului este relaxat. Respiră superficial, din piept şi uniform. Cine este această persoană?

Din această descriere poate să fie un fizician care vizualizează o serie de expresii matematice complexe ce descriu fenomenele fizice pe care el doreşte să le înţeleagă. La fel de bine ar putea să fie un artist plastic care îşi creează fantezii vizuale intense, pregătindu-se să execute o pictură în ulei. Sau tânărul ar putea fi un schizofrenic, atât de cufundat în lumea imaginilor sale interioare încât a pierdut total legătura cu lumea exterioară.

Ce îi leagă pe aceşti trei oameni este faptul că fiecare dintre ei foloseşte acelaşi sistem de reprezentare – accesarea imaginilor vizuale interne. Ce îi diferenţiază este modul în care fiecare dintre ei îşi utilizează bogata experienţă imagistică interioară. Fizicianul poate, la un moment dat, să îşi ridice privirea spre un coleg şi să îşi traducă imaginile în cuvinte, comunicând, prin intermediul sistemului auditiv al colegului, un nou tipar pe care l-a descoperit prin vizualizările sale. Artistul plastic poate, la un moment dat, să ia coala albă şi să înceapă să schiţeze cu pensula forme şi culori – multe dintre ele extrase direct din imagistica sa internă –, transpunând experienţa internă în experienţă externă. Schizofrenicul îşi poate continua reveria vizuală interioară şi poate să fie atât de absorbit încât imaginile pe care le creează în interior îi vor distrage atenţia, împiedicându-l să reacţioneze la informaţiile senzoriale care îi vin din lumea exterioară.

Fizicianul şi pictorul sunt diferiţi de schizofrenic prin funcţia vizualizărilor lor în contextul succesiunii activităţilor sistemului de reprezentare care afectează rezultatul comportamentului lor: diferenţa constă în modul în care îşi utilizează vizualizările. Fizicianul şi pictorul pot alege să acceseze vizual lumea exterioară sau propria experienţă vizuală interioară. Procesul de creare a experienţei vizuale interioare este, din punct de vedere neurologic, acelaşi pentru toţi cei trei bărbaţi. Aceeaşi reprezentare vizuală, luată separat – de exemplu, cascada sau mucegaiul de pe pâine, discutate mai sus – poate constitui pentru potenţialul uman fie o limitare, fie o resursă, în funcţie de modul în care se încadrează în context şi de felul în care este utilizată. În cazul fizicianului şi pictorului, ei sunt cei care controlează procesul; în cazul schizofrenicului, procesul este cel care îl controlează pe el.

Pentru fizician şi pictor, fenomenul natural al vizualizării aparţine categoriei variabilelor de decizie; pentru schizofrenic, acesta aparţine categoriei variabilelor de mediu.

Fiecare persoană care citeşte această propoziţie are o strategie proprie de reprezentare a ce înseamnă cerneala neagră pe această pagină albă. Aceste succesiuni de litere, ca şi alte fenomene de vizualizare descrise mai sus, sunt lipsite de sens dacă nu sunt raportate la experienţele senzoriale din istoria personală. Cuvintele, scrise sau vorbite, sunt doar coduri care declanşează în noi reprezentări senzoriale primare. Un cuvânt pe care nu l-am mai văzut sau nu l-am auzit niciodată nu va avea pentru noi nicio semnificaţie, pentru că nu avem nicio experienţă senzorială pe care să i-o aplicăm. (Pentru o dezbatere mai detaliată a limbajului ca experienţă secundară, a se vedea „Patterns II")

Citind aceste cuvinte puteţi, de exemplu, să vă auziţi vocea interioară rostind cuvintele pe măsură ce ochii vă transmit tiparele vizuale formate de literele din această propoziţie. Poate că vă amintiţi cuvinte pe care vi le-a mai spus altcineva înainte şi care sunau într-un fel asemănător cu cele tipărite aici. Poate că aceste tipare vizuale au declanşat în interiorul vostru sentimente de încântare sau recunoaştere. Poate că aţi observat, când aţi citit prima dată descrierea tânărului îmbrăcat în halat alb, că vă formaţi imagini despre ce citeaţi – pentru a obţine o semnificaţie, foloseaţi aceeaşi strategie de reprezentare ca tânărul din descrierea noastră.

Abilitatea de a transforma simboluri tipărite în imagini interioare, reprezentări auditive, senzaţii, gusturi sau mirosuri ne permite să utilizăm strategii de obţinere a unei semnificaţii care se află la dispoziţia noastră, ca fiinţe umane. Anumite strategii sunt foarte eficiente pentru a crea semnificaţie în anumite contexte, în timp ce altele sunt mai eficiente în alte situaţii. De exemplu, strategia de a transforma simbolurile vizuale externe în dialog interior nu ar fi adecvată dacă aţi asculta un disc, dacă aţi face terapie sau dacă aţi juca fotbal.

Această carte prezintă ceea ce noi numim metastrategii: strategii despre strategii. Mai exact, această carte descrie modul în care putem să elicităm, să identificăm, să utilizăm, să concepem şi să instalăm strategii care să ne permită să acţionăm în cadrul şi asupra mediului nostru înconjurător. NLP este o metastrategie explicită concepută pentru voi – pentru a transfera dimensiuni ale experienţei voastre din categoria variabilelor de mediu în categoria variabilelor de decizie şi, când este cazul, pentru a-i ajuta şi pe alţii să facă acest lucru. NLP este o metastrategie explicită prin intermediul căreia puteţi prelua controlul asupra unor părţi ale experienţei voastre pe care doriţi să le controlaţi, o metastrategie explicită pe care să o folosiţi pentru a vă crea opţiuni pe care în prezent nu le aveţi şi pentru a-i ajuta şi pe alţii să îşi consolideze opţiunile de care au nevoie sau pe care şi le doresc.

Principiile NLP se pot aplica în egală măsură pentru a-i sprijini pe directorii de companii să îşi reorganizeze priorităţile şi să genereze noi opţiuni; pentru a-i ajuta pe oamenii de ştiinţă şi pe ingineri să îşi optimizeze rezultatele cercetărilor şi să îşi actualizeze abilităţile pedagogice; pentru a le prezenta educatorilor principii noi şi foarte eficiente de concepere a sistemului educaţional; pentru a oferi avocaţilor şi judecătorilor elemente ale comunicării care să înlesnească soluţionarea cazurilor; pentru a-i îndruma pe terapeuţi să îşi ajute clienţii mai rapid şi mai eficient. NLP se adresează oamenilor care sunt interesaţi să rezolve problemele şi să se delecteze în timp ce fac acest lucru.

Un aspect important al programării neurolingvistice este elasticitatea. Metodele sale de identificare şi ordonare a tiparelor pot fi generalizate de la nivelul indivizilor la nivelul unor sisteme de ordonare mai largi, de la contexte care implică schimbarea corectivă (rezolvarea problemelor) la cele care implică schimbarea evolutivă (se extinde domeniul variabilelor de decizie dincolo de starea actuală în cazul unui individ sau al unui sistem care în prezent funcţionează bine). NLP poate fi aplicată cu acelaşi efect benefic atât organizării interne a unei ierarhii birocratice, cât şi sistemelor de reprezentare ale unui individ. În toate cazurile,

secvenţierea şi planificarea formală a activităţii între componentele structurale ale unui sistem vor determina rezultatele posibile ale respectivului sistem şi eficacitatea lui de a asigura acele rezultate.

Într-o organizaţie, departamentele sau angajaţii iau locul sistemelor de reprezentare care se găsesc în interiorul unui individ. Fiecare este responsabil de un anumit set de intrări, procesări şi ieşiri care contribuie la unul sau mai multe seturi de intrări, procesări şi ieşiri ale celorlalţi membri ai sistemului, precum şi ale sistemului în ansamblu. Înţelegând caracteristicile funcţionale ale componentelor (angajaţi, departamente, secţii, divizii etc.) unei organizaţii şi rezultatele urmărite de acea organizaţie, programatorul neurolingvist poate ajuta la ordonarea sau reordonarea interacţiunilor dintre componente în vederea atingerii rezultatului dorit în maniera cea mai elegantă şi mai eficientă.

1.8 Sinestezia

Existenţa acestor succesiuni ordonate de reprezentări pe care noi le numim strategii presupune o serie de reţele interconectate ale activităţii la nivel neurologic. Conexiunile dintre sistemele de reprezentare, însemnând că activitatea dintr-un sistem de reprezentare iniţiază activitatea într-un alt sistem, se numeşte în NLP *sinestezie*.

Să auzi o voce aspră şi să te simţi stânjenit este un exemplu de sinestezie a sistemelor auditiv şi kinestezic. Să vezi sânge şi să ai o senzaţie de greaţă constituie o sinestezie a sistemelor vizual şi kinestezic. Să te simţi furios şi să dai vina pe cineva în gând este o sinestezie a sistemelor kinestezic şi auditiv. Să asculţi muzică şi să-ţi imaginezi un peisaj frumos constituie o sinestezie a sistemelor auditiv şi vizual.

Tiparele sinestezice constituie o parte importantă a procesului prin care oamenii creează semnificaţii. Corelaţiile dintre activităţile din sistemele de reprezentare se află la originea unor procese complexe cum sunt cunoaşterea, opţiunea şi comunicarea.

Deprinderile şi abilităţile pe care oamenii le dezvoltă în toate domeniile şi disciplinele sunt rezultatul direct al stabilirii de conexiuni între complexele de reprezentare neurală. Diferenţele majore dintre indivizii înzestraţi cu diferite deprinderi, talente şi abilităţi se datorează corelaţiilor sinestezice din domeniile lor de activitate specifice.

Explicitând aceste tipare corelative, programarea neurolingvistică oferă un model de lucru, o tehnologie aplicată pentru utilizarea strategică a tiparelor corelative în vederea asigurării unui rezultat comportamental. Identificând secvenţele sinestezice care conduc la rezultate specifice şi punându-le la dispoziţia celor care doresc să atingă acele rezultate, putem, în esenţă, să reproducem orice comportament – al unui om de afaceri, al unui om de ştiinţă, al unui vindecător, al unui atlet, al unui muzician sau al oricărei persoane care face bine un lucru. Cu instrumentele oferite de NLP credem că oricine poate fi transformat într-un „om al Renaşterii" modern.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Note la introducere

1. Sintagma *organisme participante* este menită să indice una dintre distincţiile fundamentale dintre NLP şi ştiinţa comportamentală tradiţională. În ştiinţa tradiţională, generalizările care nu fac referire la observator (descrierea obiectivă) sunt foarte apreciate. În NLP, o generalizare sau un tipar trebuie să includă poziţia şi acţiunea utilizatorului/observatorului.
2. Strict vorbind, există două posibilităţi – modelele sunt stocate:

   (a) extrasomatic – în formă scrisă, imagini, gravuri;
   (b) somatic – aşa cum se arată în text. Unele implicaţii fascinante ale metodei de stocare sunt prezentate în DeLozier (1978).

3. Termenul *evoluţie* nu este menit să indice aici o progresie liniară, în care fiecare model succesiv să includă conţinutul celui precedent. Folosim termenul *evoluţie* în sensul atribuit de Kuhn (1970) – fiecare model succesiv reprezintă orientarea şi valorile culturii în care se regăseşte.
4. În experienţa efectivă de învăţare a unei limbi, sintaxa este înţeleasă ca incluzând mai mult decât reguli gramaticale formale, în special în limba vorbită, unde ritmul, tonul, inflexiunea, viteza de emisie, schimbările de volum etc. contribuie la procesul de creare a semnificaţiei. Argoul, jargonul profesional, dialectele regionale şi limbajele specializate din diverse profesii şi ocupaţii constituie minilimbaje speciale în cadrul limbii primare.
5. Conceptul de sisteme de reprezentare şi diferitele metode de utilizare au fost dezbătute pe larg în alte lucrări ale noastre, mai precis: „Structura magicului, vol. II", „Patterns of the Hypnotic Techniques of Milton H. Erickson, M.D., vol. I & II" şi „Changing with Families, vol. I".

BCU IASI

II. STRATEGIILE

Întregul nostru comportament exteriorizat este controlat de strategii de procesare interne. Fiecare dintre noi avem un anumit set de strategii care ne motivează să ne dăm jos din pat dimineaţa, să repartizăm responsabilităţi subalternilor, să învăţăm singuri şi să-i învăţăm pe alţii, să conducem negocierile în afaceri şi aşa mai departe. Cu toate acestea, modelele noastre culturale nu ne învaţă explicit aspectele specifice ale strategiilor necesare pentru a realiza scopurile comportamentale pe care le exprimă sau le implică fiecare model. Până la apariţia programării neurolingvistice, acest lucru era lăsat exclusiv la latitudinea fiecărei persoane şi era supus încercării şi erorii.

Putem să obţinem succese extraordinare cu anumite strategii (de exemplu, cea de a face bani), dar să eşuăm cu altele (de exemplu, relaţiile personale). Ce anume au aceste strategii astfel încât să poată genera rezultate extraordinare în unele situaţii şi dezastruoase în alte situaţii? Aplicând tehnicile şi procedurile concepute şi descrise de NLP, indivizii din multe categorii sociale şi profesionale au învăţat să îşi modifice strategiile existente ori să îşi creeze noi strategii, pentru ei şi pentru partenerii lor, spre a obţine exact rezultatele pe care le doresc. Magia succesului constă în utilizarea celor mai eficiente strategii. Majoritat strategiilor pot fi învăţate sau modificate cu uşurinţă pentru a ne realiza scopurile dorite.

2. Modele T.O.T.E. şi strategii

Principalul format pe care îl vom folosi pentru a descrie o anumită succesiune comportamentală este T.O.T.E. (Testare–Operare–Testare–Exit), un model propus de George Miller,

Eugene Galanter şi Karl Pribram în cartea lor „Plans and the Structure of Behavior" (1960). Un model T.O.T.E. este, în esenţă, o succesiune de activităţi din sistemele noastre de reprezentare care s-a consolidat într-o unitate funcţională de comportament în aşa măsură încât este executată, în mod tipic, sub pragul conştientului (a se vedea „Patterns II"). De exemplu, o strângere de mână la adulţi, în culturile occidentale, este o unitate comportamentală care are adesea statutul unui model T.O.T.E.

Succesiunea comportamentală care alcătuieşte un model T.O.T.E. poate varia de la cea mai simplă până la cea mai complexă. Pentru un muzician începător, interpretarea unei singure note poate să constituie fragmentul comportamental maxim pe care îl poate manevra. Însă, pe măsură ce abilităţile muzicianului se dezvoltă, el poate interpreta cu uşurinţă o gamă sau o melodie întreagă, care ajunge să constituie o singură unitate comportamentală – o succesiune complexă de activităţi care a fost încorporată şi asimilată ca un model T.O.T.E.

În experienţa noastră, avantajele unui model T.O.T.E. faţă de alte modele care analizează unităţile comportamentale sunt eleganţa (necesită cele mai puţine distincţii) şi faptul că încorporează proprietăţi importante cum sunt *feedbackul* şi *rezultatul*. Conceput de Miller, Galanter şi Pribram ca o extensie a „arcului reflex" (conceptul stimul–răspuns) din teoria comportamentală, modelul T.O.T.E. păstrează simplitatea fundamentală a predecesorului său, dar îl depăşeşte cu mult prin utilitatea sa ca model neurologic al succesiunii formale interne de procesare declanşate de un stimul. Cu alte cuvinte, acest model extinde modelul „arcului reflex" pentru a include o operaţiune de feedback ca activitate intermediară între stimul şi răspuns. Aşa cum explică Miller, Galanter şi Pribram:

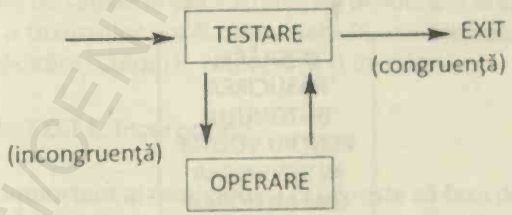
> „Testarea reprezintă condiţiile care trebuie îndeplinite înainte ca răspunsul să se producă". (p. 24)

Dacă sunt îndeplinite condiţiile fazei de *testare* (o comparaţie între starea actuală şi starea dorită), acţiunea iniţiată de stimul

efectuează un *exit*, trece spre următoarea etapă din lanţul comportamental. Dacă nu, are loc o fază de feedback, în care sistemul *operează* pentru a schimba un aspect al stimulului sau al stării interne a organismului în încercarea de a îndeplini condiţiile testării. Bucla de feedback testare–operare se poate repeta de mai multe ori, până când este trecut testul şi acţiunea efectuează un exit.* Miller, Galanter şi Pribram afirmă următoarele:

> „[...] răspunsul efectorului (neuronul de output, de ieşire) depinde de rezultatul testării şi este conceput, în cel mai convenabil mod, ca un efort de a modifica rezultatul testării. Acţiunea este declanşată de o «incongruenţă» între starea organismului şi starea pentru care este testat, iar acţiunea persistă până la eliminarea incongruenţei. Tiparul general al acţiunii reflexe este, în consecinţă, testarea energiilor de input, de intrare, în raport cu o serie de criterii stabilite în organism; pentru a afla dacă rezultatul testării arată o incongruenţă şi a continua până când incongruenţa dispare, moment în care reflexul este încheiat. Astfel, există un «feedback» de la rezultatul acţiunii în faza de testare şi ne confruntăm cu o buclă recursivă". (pp. 25 şi 26)

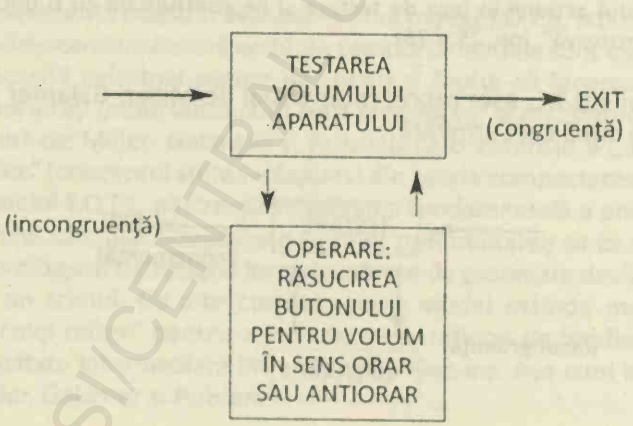
Procesul T.O.T.E. este reprezentat vizual de Miller, Galanter şi Pribram după cum urmează:



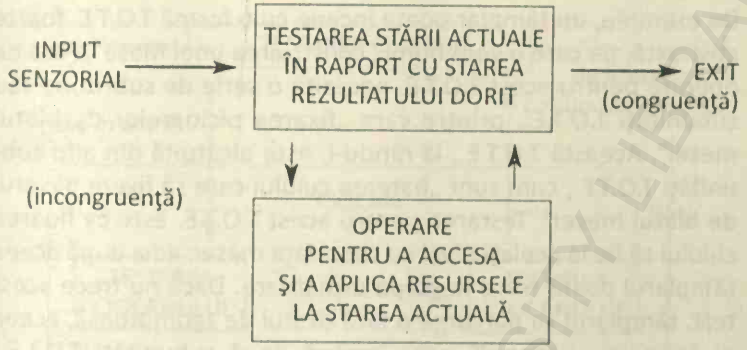
* Modelul T.O.T.E. va efectua, şi el, un exit dacă, după mai multe încercări, faza de operare nu reuşeşte să aibă niciun efect semnificativ asupra rezultatului testării, deşi nu va genera acelaşi comportament care ar fi rezultat dacă ar fi trecut testul.

Un exemplu simplu pentru faza de testare a modelului T.O.T.E. este testarea de prag. În acest exemplu, stimulul trebuie să fie deasupra sau sub o anumită valoare cantitativă de prag pentru a îndeplini condiţia de congruenţă a testării înainte ca T.O.T.E. să treacă la următoarea etapă din lanţul comportamental. Dacă stimulul nu este superior sau inferior acestei valori, organismul va opera pentru a mări sau a micşora fie stimulul, fie propriul nivel de prag spre a putea trece testul. Când potrivim volumul radioului sau al unui sistem audio, realizăm un model T.O.T.E. de acest tip. Când răsucim butonul pentru volum, testăm încontinuu volumul sunetului, ascultându-l. Dacă volumul este prea scăzut, operăm răsucind butonul în sens orar. Dacă îl răsucim prea mult şi volumul devine prea tare, răsucim butonul în sens antiorar pentru a reduce intensitatea sunetului. După ce am ajustat amplificatorul la volumul potrivit, ieşim din modelul T.O.T.E. pentru „ajustarea volumului" şi ne aşezăm confortabil în fotoliu pentru a ne relua lectura.

Putem ilustra acest exemplu de proces T.O.T.E. în felul următor:



Procesul în trei etape prezentat mai sus ca fiind cea mai generală descriere a NLP, aceea de aplicare a resurselor la o stare actuală de comportament în vederea atingerii unei noi stări privind rezultatele, poate fi reprezentat ca un alt exemplu de proces T.O.T.E.:



În această ilustrare generalizată, practicianul NLP testează în mod repetat starea actuală a unui individ, a unui grup sau a unei organizaţii în raport cu o stare a rezultatului dorit, continuând să acceseze şi să aplice resurse la acest sistem până când cele două stări ajung să fie congruente. Starea actuală şi starea rezultatului dorit vor fi definite prin raportare la distincţiile de care dispune clientul (individul, grupul sau organizaţia) în fiecare dintre cele două stări. Resursele de care dispune clientul vor fi alcătuite din strategiile din repertoriul clientului şi cele din repertoriul programatorului, inclusiv metastrategiile programatorului pentru a modifica sau a înlocui strategiile clientului, atunci când este necesar, pentru a obţine congruenţa între cele două stări. Operaţiunile pe care le implică strategiile de identificare, accesare şi aplicare a resurselor vor fi prezentate în următoarele capitole dedicate elicitării, utilizării, proiectării şi instalării.

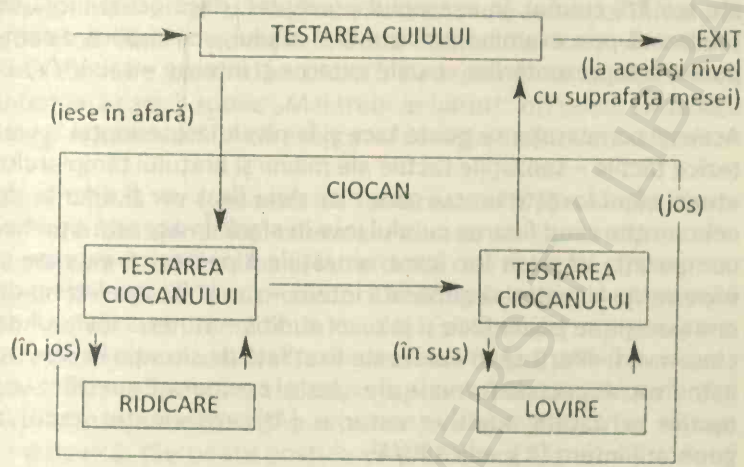
2.1 Modele T.O.T.E. încorporate

Un aspect important al modelului T.O.T.E. este că faza de *operare* a unui model T.O.T.E. poate îngloba *alte* modele T.O.T.E. – cu propriile faze de testare şi operare. În acest caz, modelele T.O.T.E. pot prezenta o structură ierarhică unul faţă de celălalt. Un exemplu simplu pentru o astfel de situaţie, în care un model T.O.T.E. înglobează un altul, exemplu oferit de Miller, Galanter şi Pribram, este acţiunea de a bate un cui.

De exemplu, un tâmplar poate începe cu o formă T.O.T.E. foarte abstractă, pe care o vom numi „construirea unei mese". Faza de operare pentru acest T.O.T.E. necesită o serie de subrutine sau subunităţi T.O.T.E., printre care „fixarea picioarelor de blatul mesei". Această T.O.T.E., la rându-i, este alcătuită din alte subunităţi T.O.T.E., cum sunt „baterea cuiului care să fixeze piciorul de blatul mesei". Testarea pentru acest T.O.T.E. este ca floarea cuiului să fie la acelaşi nivel cu suprafaţa mesei; abia după aceea tâmplarul poate trece la etapa următoare. Dacă nu trece acest test, tâmplarul va parcurge o fază destul de zgomotoasă, aceea a „lovirii cu ciocanul", care implică două subunităţi T.O.T.E.: „ridicarea ciocanului" şi „baterea cuiului". Succesiunea T.O.T.E. specifică pentru a bate un cui este descrisă de Miller şi colaboratorii după cum urmează:

> „Dacă această descriere a baterii unui cui este corectă, ne aşteptăm ca succesiunea evenimentelor să se desfăşoare în această ordine: Testarea cuiului. (Floarea iese în afară.) Testarea ciocanului. (Ciocanul este ridicat.) Baterea cuiului. Testarea ciocanului. (Ciocanul este coborât.) Testarea cuiului. (Floarea iese în afară.) Testarea ciocanului. Şi aşa mai departe, până când testarea cuiului arată că floarea lui se află la acelaşi nivel cu suprafaţa mesei, moment în care controlul poate fi transferat în altă parte. Astfel, complexul de unităţi T.O.T.E. se descompune simplu într-o succesiune coordonată de testări şi acţiuni, deşi structura de bază care organizează şi coordonează comportamentul este una ierarhică, nu secvenţială".

Complexul de unităţi T.O.T.E. „încorporate" descrise în fragmentul de mai sus poate fi reprezentat vizual ca în următoarea diagramă:



2.2 Perfecţionarea modelului T.O.T.E. cu ajutorul sistemelor de reprezentare

Modelul programării neurolingvistice perfecţionează conceptul T.O.T.E. specificând componentele T.O.T.E. prin prisma sistemelor de reprezentare şi a strategiilor. NLP susţine că, pentru procesele comportamentale (inclusiv pentru activităţile cognitive), condiţiile de testare şi operările modelului T.O.T.E. pot fi descrise ca desfăşurându-se prin intermediul sistemelor noastre de reprezentare. Putem identifica şi atribui cu precizie un sistem de reprezentare sau o combinaţie de sisteme de reprezentare pentru fiecare etapă din succesiunea T.O.T.E.

În cazul prezentat mai sus, al acţiunii de a bate un cui, de exemplu, testarea pentru a afla dacă floarea cuiului este sau nu la acelaşi nivel cu suprafaţa mesei se poate face comparând experienţa vizuală de input a poziţiei cuiului cu o reprezentare vizuală stocată intern a felului în care arată un cui când floarea e la acelaşi nivel cu suprafaţa. Pentru a simplifica această analiză a modelului T.O.T.E., ne vom inspira din cvadruplă şi vom abrevia experienţa vizuală provenită din surse externe ca V^e. Reprezentările vizuale generate intern vor fi notate cu V^i. Aspectele formale

ale testării cuiului, în exemplul prezentat, dacă acest lucru se realizează prin examinarea vizuală a cuiului, vor implica o comparare a reprezentărilor vizuale externe şi interne – sau V^e/V^i.

Aceeaşi comparaţie se poate face şi la nivelul experienţei kinestezice tactile – senzaţiile tactile ale mâinii şi braţului tâmplarului atunci când loveşte un cui care este deja fixat vor fi diferite de cele simţite când floarea cuiului iese în afară. În această situaţie, comparaţia va avea loc între senzaţiile kinestezice externe şi experienţa kinestezică generată intern – sau K^e/K^i. Acelaşi tip de comparaţie se poate face şi la nivel auditiv – sunetul loviturii de ciocan va fi diferit când cuiul este fixat faţă de situaţia în care nu este fixat. Aspectele formale ale acestei comparaţii specifice vor opune senzaţiile auditive externe (A^e) experienţei auditive generate intern (A^i); adică A^e/A^i.

Un tâmplar calificat şi experimentat probabil că poate face acest test uşor şi rapid în oricare dintre aceste sisteme de reprezentare; un tâmplar neexperimentat s-ar putea să nu poată face acest lucru. Abilitatea de a substitui diferite sisteme de reprezentare în timpul realizării unei anumite sarcini poate servi ca o unitate destul de exactă pentru a măsura competenţa, experienţa şi flexibilitatea profesioniştilor din diverse domenii.

Operările tâmplarului, în acest caz, vor fi reprezentate prin sistemul kinestezic extern, întrucât ele nu implică decât acţiunile de ridicare şi lovire efectuate de braţul tâmplarului. [Încadrăm reacţiile *motorii* în categoria sistemului kinestezic extern (K^e), pentru că individul îşi reprezintă aceste mişcări prin sistemul tactil şi cel proprioceptiv.]

Experienţa „congruenţei" (punctul de exit, de ieşire din T.O.T.E.) şi „incongruenţei" (punctul de operare din T.O.T.E.) ca rezultat al testării va fi, şi ea, reprezentată printr-unul dintre sistemele de reprezentare. Când tâmplarul testează cuiul, de exemplu, şi observă că nu este fixat, incongruenţa dintre experienţa primită despre cui şi reprezentarea stocată a stării în care ar trebui să se afle cuiul (care îl determină pe tâmplar să opereze) poate fi

reprezentată printr-o imagine, un sunet sau o senzaţie. Tâmplarul poate să aibă o senzaţie în zona stomacului care să iniţieze subrutina de „lovire a cuiului". Sau poate să audă o voce interioară care îi spune „Mai trebuie bătut!" ori poate să vadă o imagine interioară în care ciocanul loveşte încă o dată cuiul.[1]

Observaţi că nu e necesar ca testarea să fie făcută doar între reprezentări generate extern şi reprezentări generate intern. Testarea poate avea loc şi între două reprezentări stocate sau generate intern. De multe ori însă, cele două reprezentări comparate vor rămâne în acelaşi sistem de reprezentare. O reprezentare vizuală va fi cel mai corect testată prin compararea cu o altă reprezentare vizuală, o reprezentare auditivă cu o altă reprezentare auditivă şi o reprezentare kinestezică tot cu una kinestezică. (Se poate postula că alăturarea simultană a două reprezentări diferite din cadrul aceluiaşi sistem de reprezentare este, la om, una dintre funcţiile celor două emisfere cerebrale.[2])

Nu toate testările implică însă compararea a două reprezentări; unele pot să testeze *intensitatea* anumitor reprezentări. Cu alte cuvinte, poate fi necesar ca o senzaţie, un sunet sau o imagine să atingă o anumită valoare de prag (datorită procedurii de operare) înainte de ieşirea din modelul T.O.T.E. În acest tip de comparaţie, o reprezentare dintr-un sistem este adesea „testată" prin compararea cu o reprezentare dintr-un alt sistem – de exemplu, când un lucru *arată* bine, dar *simţi* că nu e în regulă. Acest tip de testare e aplicat în strategiile de motivare şi decizie. În funcţie de natura comportamentului implicat, „incongruenţa" rezultată din acest gen de testare este deseori resimţită ca stres sau conflict interior. Conflictul este rezolvat când una dintre reprezentări devine suficient de puternică pentru a-şi asuma întâietatea şi a prelua controlul, iniţiind următoarea etapă în lanţul reacţiei, sau când individul, prin propriile operaţiuni, schimbă, echilibrează sau reconciliază reprezentările astfel încât ele să devină congruente una cu cealaltă.

Alte exemple ale acestei testări în mai multe sisteme de reprezentare ar putea fi situaţiile în care un anumit comportament îţi

creează o *senzaţie* bună, dar ceva îţi *spune* că nu ar trebui să faci acel lucru; sau când o opţiune *sună* bine, dar *vezi* că poate să aibă consecinţe negative. Operaţiunile prin care îi ajutăm pe oameni să rezolve „incongruenţele" cauzate de acest gen de conflicte au fost prezentate în celelalte lucrări ale noastre („Patterns II" şi „Structura magicului, vol. II").

2.3 Aplicarea analizei reprezentaţionale a modelelor T.O.T.E.

Explicitând forma reprezentaţională a procedurilor de testare şi operare, modelul NLP face ca analiza şi transferul oricărui comportament să fie mult mai accesibile şi mai sistematice. Identificând tipul de reprezentare şi funcţia fiecărei etape dintr-o succesiune comportamentală, NLP descrie modul în care se poate fragmenta, în esenţă, orice succesiune comportamentală pentru a putea fi predată altora, comunicată sau modificată cu uşurinţă. De asemenea, NLP oferă analize importante şi utile ale unor structuri comportamentale complexe, cum este „personalitatea".

Conceptul de „prioritate a unui sistem de reprezentare" (sau „cel mai bine cotat sistem de reprezentare") a fost introdus în „Structura magicului, vol. II" şi „Patterns II". El afirmă că mulţi indivizi tind să aprecieze şi să utilizeze un sistem de reprezentare mai mult decât pe altele pentru a efectua fazele de testare şi operare. O persoană de orientare vizuală va alege în mod consecvent să se uite la ciocan şi la cui pentru a testa congruenţa. Un individ de orientare kinestezică va face acest lucru prin intermediul senzaţiilor. Acest gen de preferinţă este adesea generalizat la multe tipuri de sarcini diferite, chiar şi la acelea pentru care sistemul de reprezentare preferat este impropriu sau nepotrivit.

Modelul T.O.T.E. şi analiza sistemelor de reprezentare sunt foarte utile, aşa cum am arătat mai devreme, şi pentru activitatea în domeniul dinamicii de grup şi organizaţionale. De exemplu, avem doi indivizi implicaţi în luarea unei decizii. Pot să fie directorii sau administratorii unei companii, un terapeut şi un client, soţul şi

soţia sau oricare doi oameni implicaţi în procesul de luare a unei decizii. Unul dintre cei doi indivizi testează vizual materialul asupra căruia urmează să se ia o decizie – criteriul său implică *vederea* clară a rezultatelor deciziei –, poate printr-un desen sau prin imagini construite intern etc. Celălalt testează pe baza a ceea ce *simte* sau a modului în care crede că rezultatul deciziei va fi resimţit de persoanele direct interesate de această decizie.

Procesul de luare a deciziei la scară mai largă va necesita compararea criteriilor vizuale ale primului individ cu criteriile kinestezice ale celui de-al doilea – compararea imaginilor cu senzaţiile. Cele două persoane implicate ca echipă în procesul decizional operează apoi prin dezbatere, negociere, poate chiar prin discuţii în contradictoriu, până când toate discrepanţele din reprezentările lor combinate sunt eliminate sau schimbate. În funcţie de natura procedurilor de operare, procesele de reprezentare diferite ale celor doi indivizi pot servi fie ca o resursă pozitivă pentru ei şi pentru grupul sau organizaţia din care fac parte, fie ca o piedică sau un obstacol. Am început prezentarea operărilor eficiente pentru grupuri în „Changing with Families" (cu Virginia Satir), referindu-ne în mod specific la sistemele familiale. Pe parcursul acestei cărţi vă vom oferi alte strategii şi operări pe care le considerăm eficiente pentru a lucra cu alte grupuri şi organizaţii, precum şi pentru familii.

2.3.1 Acordarea sistemelor de reprezentare la o anumită sarcină

Aşa cum am arătat mai devreme, unele sisteme de reprezentare sunt mai potrivite decât altele pentru procedurile de testare şi operare ale anumitor sarcini, în vederea obţinerii unor rezultate eficiente. Analiza sistemelor de reprezentare ale modelelor T.O.T.E. oferă o modalitate extrem de utilă de clasificare a strategiilor comportamentale eficiente pentru sarcini specifice. Ea oferă o metodă sigură şi utilă pentru a spori eficacitatea individului sau a grupului în orice profesie sau acţiune.

Să începem cu un exemplu simplu din învăţământul primar, referitor la două strategii de ortografiere diferite: abordarea

vizuală şi abordarea fonetică. Am remarcat că o persoană care adoptă abordarea „vizuală", când i se spune un cuvânt (un stimul auditiv extern – A^e), va parcurge o operare sinestezică în care îşi va construi din sunetele auzite o imagine vizuală a literelor cuvântului respectiv. Această imagine vizuală construită (V^i_c – „$_c$" se referă la „construit") este apoi testată prin compararea cu o imagine vizuală reamintită a acelui cuvânt scris undeva, pe care individul a văzut-o cândva (o imagine vizuală reamintită este notată ca V^i_r). Congruenţa sau incongruenţa celor două imagini este reprezentată ca senzaţii kinestezice interne (K^i). Dacă imaginea construită „nu arată cum ar trebui", individul are o senzaţie negativă şi operează pentru a construi o altă imagine. Dacă cele două imagini sunt congruente, individul are o senzaţie pozitivă şi face un exit, trece la o unitate T.O.T.E. în care imaginea este verbalizată.

Faza de operare a acestei unităţi T.O.T.E. va consta probabil într-o succesiune sinestezică în care individul repetă în gând sau cu voce tare cuvântul care trebuie pronunţat ori o silabă mai dificilă şi este construită o altă imagine. Această buclă continuă până când este generată o imagine care, testată (V^i_c/V^i_r), iniţiază o senzaţie pozitivă (K^i_+).

Modelul T.O.T.E. pentru ortografierea „vizuală" este ilustrat în figura A:

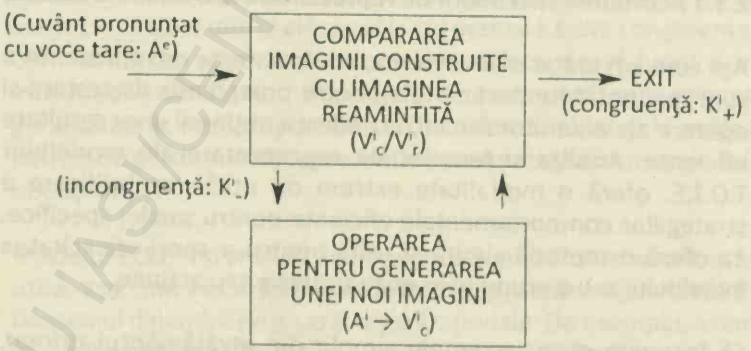


Figura A. Modelul T.O.T.E. pentru ortografierea vizuală

Figura B ilustrează modelul T.O.T.E. pentru o persoană care ortografiază fonetic:

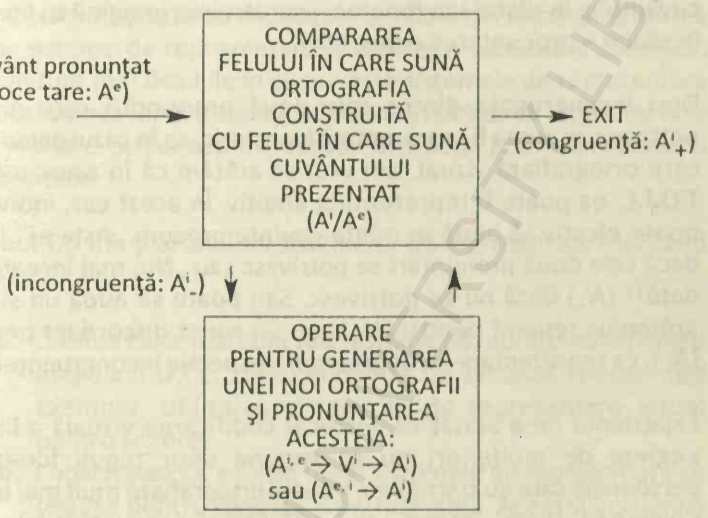


Figura B. Modelul T.O.T.E. pentru ortografierea fonetică

Individul care ortografiază fonetic testează ortografia pe care a construit-o încercând să afle dacă „sună bine". Aceasta necesită compararea felului în care sună cuvântul generat de el cu felul în care sună cuvântul prezentat iniţial. Faza de operare, la un astfel de individ, implică „pronunţarea" cuvântului despărţindu-l în silabe şi apoi pronunţându-l pe litere. Procesul de fragmentare se poate face fie cu voce tare, fie în gând. După pronunţarea fiecărei litere, individul le pronunţă din nou, una după alta, şi testează pronunţarea comparând-o cu acel cuvânt prezentat iniţial. Am reprezentat acest proces al pronunţării ca $A^{i,e} \rightarrow A^i$. Exponenţii „i, e" ai componentei auditive ne arată că acel cuvânt prezentat iniţial poate fi fragmentat în gând (intern) sau cu voce tare. Uneori, persoana care ortografiază fonetic poate parcurge şi o fază de operare în care îşi construieşte o imagine vizuală a literelor din fiecare silabă sau din fiecare fonem. Însă, pentru a

testa ortografia, individul pronunţă imaginea (cu voce tare sau în gând) şi o compară cu pronunţarea cuvântului prezentat. Am reprezentat această operaţiune ca $A^{i,e} \rightarrow V^{i}_{c} \rightarrow A^{i}$: fragmentarea cuvântului în silabe sau foneme – construirea imaginii cu literele în silabe – pronunţarea ortografiei.

Deşi incongruenţa dintre cele două pronunţări care nu se potrivesc ar putea fi reprezentată kinestezic, ca în cazul persoanei care ortografiază vizual, am vrut să arătăm că în acest model T.O.T.E. ea poate fi reprezentată auditiv. În acest caz, individul poate efectiv să audă în minte cuvinte precum „Asta e!" (A^{i}_{+}) dacă cele două pronunţări se potrivesc sau „Nu, mai încearcă o dată!" (A^{i}_{-}) dacă nu se potrivesc. Sau poate să audă un sunet armonios separat pentru (A^{i}_{+}) sau un sunet discordant pentru (A^{i}_{-}), ca reprezentare a congruenţei, respectiv incongruenţei.

Experienţa ne-a arătat că, întrucât codificarea vizuală a limbii engleze de multe ori nu se supune unor reguli fonetice, persoanele care au o strategie vizuală ortografiază mult mai bine. Cuvinte ca „their", „there", „they're", deşi se pronunţă la fel, sunt diferite din punct de vedere vizual. Pentru o persoană care ortografiază fonetic, „ghoti" ar putea fi ortografia corectă a cuvântului englezesc „fish" – adică, „gh" ca în „lau*gh*" [la:f]; „o" ca în „w*o*men" [wimin]; şi „ti" ca în „mo*ti*on" [mouʃn]! Pronunţarea sau strategia fonetică poate fi foarte bună pentru prezentările orale, în care este important să se pronunţe clar cuvintele, dar pentru sarcina specifică a scrierii sau ortografierii, ea nu este adecvată. Însuşi numele sistemului – *phonics* („fonetică") – nu poate fi scris corect folosind o strategie fonetică.

În majoritatea instituţiilor de învăţământ, copiilor nu li se predau încă aspectele formale ale învăţării unei activităţi specifice atunci când învaţă să scrie – ei primesc doar un feedback vag, în care li se arată dacă au scris „corect" sau „incorect". Copiii sunt lăsaţi să îşi creeze singuri o strategie (iar cele descrise mai sus sunt doar două strategii dintr-un număr mare de permutări posibile), care poate sau nu să fie eficientă pentru învăţarea scrierii.[3] Nu li se predau strategii, ci doar conţinut.

Sperăm ca prin explicitarea unor astfel de strategii formale cu ajutorul modelului programării neurolingvistice să creştem eficienţa educaţiei în toate disciplinele. Multe tipuri de rezultate, pentru a fi obţinute cu eficacitate şi eficienţă, implică utilizarea unor sisteme de reprezentare specifice în succesiuni specifice. Altele sunt mai flexibile în ce priveşte sistemele de reprezentare şi succesiunea lor în modelul T.O.T.E. Prin utilizarea tehnicilor NLP de elicitare şi concepere aceste distincţii pot fi explicate şi valorificate.

Scopul T.O.T.E. şi al analizei sistemelor de reprezentare este unul dublu:

a. Găsirea celor mai adecvate sisteme de reprezentare pentru etapele T.O.T.E. care conduc la un rezultat specific (de exemplu, utilizarea sistemului de reprezentare vizual pentru scriere).
b. Capacitatea de a folosi toate sistemele de reprezentare ca resurse pentru învăţare şi performanţă. Aceasta înseamnă că, în cazurile în care pentru o anumită etapă din cadrul unei sarcini (cum e testarea cuiului în exemplul prezentat mai sus) se poate folosi mai mult de un sistem de reprezentare, o persoană ar putea alege să utilizeze acea strategie de reprezentare pe care o consideră cea mai adecvată sau necesară în contextul respectiv. Astfel, flexibilitatea şi repertoriul de opţiuni ale unei persoane sporesc considerabil.

2.4 Modificarea notaţiei T.O.T.E. pentru strategii

T.O.T.E. este unitatea de bază utilizată pentru a identifica o anumită secvenţă de comportament. O *strategie* este unitatea de bază pentru analiza unui anumit T.O.T.E. sau a unui set de T.O.T.E. Analiza strategiei descompune o unitate T.O.T.E. în componentele sale de reprezentare şi descrie ordinea în care se desfăşoară o anumită activitate de reprezentare care conduce la un anumit rezultat comportamental.

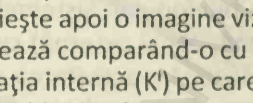
Am ajuns la concluzia că diagramele T.O.T.E. sunt destul de laborioase şi nepractice ca format de notare pentru strategii. În plus, încercarea de a identifica funcţia specifică a fiecărei etape dintr-o succesiune comportamentală este adesea ineficientă şi uneori arbitrară în contextul furnizat de T.O.T.E. Aşa cum am menţionat mai sus, faza de testare a unui model T.O.T.E. poate face parte din faza de operare a unui alt T.O.T.E. Realizarea acestei distincţii funcţionale ţine uneori doar de modul în care intervenim în acea secvenţă; cu alte cuvinte, depinde de punctul în care alegem să începem analiza secvenţei şi de poziţia în care decidem să plasăm fiecare reprezentare în contextul T.O.T.E. Dacă zăbovim prea mult asupra unor astfel de probleme când comunicăm cu un individ sau un grup, acest lucru poate fi neproductiv.

În programarea neurolingvistică am ales să simplificăm acest cadru T.O.T.E., exprimându-l printr-un şir liniar de reprezentări pe care îl numim „strategie". Cele mai importante două aspecte ale unei strategii sunt:

a. sistemul de reprezentare în care sunt codificate informaţiile;
b. modul în care se succed reprezentările şi relaţia dintre ele.

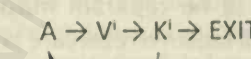
Când analizăm o strategie, vom stabili, desigur, cadrul T.O.T.E. care stă la baza acelei strategii: pornim de la premisa că fiecare strategie aplică o serie de teste experienţei de input a individului şi conţine un punct de operare şi un punct de exit. Vor exista însă şi strategii complexe şi cu multe etape, care înglobează multe şiruri de T.O.T.E. Semnificaţia funcţională a fiecărei etape în parte (adică dacă este o reprezentare implicată într-o testare, într-o operare, dacă indică o incongruenţă, dacă este implicată atât în testare, cât şi în operare etc.) nu va fi întotdeauna identificată cu exactitate, decât, evident, dacă este importantă pentru a asigura un rezultat specific. Deşi vom folosi pentru strategii în primul rând notaţia liniară, vom utiliza diagrama T.O.T.E. ori de câte ori aceasta este utilă pentru a ilustra aspecte importante ale unei succesiuni comportamentale.

Astfel am putea nota diagrama modelului T.O.T.E. vizual pentru scriere, descris în figura A, după cum urmează:



Expresia de mai sus arată că individul receptează stimulul prin sistemul auditiv, ascultând cuvântul prezentat (exponentul „e, i" arată că acest stimul poate proveni fie din surse externe, fie din surse interne – acest lucru poate fi indicat şi dacă nu aşezăm niciun exponent deasupra lui A, arătând astfel că nu se specifică dacă stimulul auditiv provine din surse interne sau externe). Individul îşi construieşte apoi o imagine vizuală din inputul auditiv (V^i_C), pe care o testează comparând-o cu o imagine din memorie (V^i_C/V^i_r). Dacă senzaţia internă (K^i) pe care individul o are în urma testării este negativă (-), el se întoarce printr-o buclă la începutul strategiei şi procesează încă o dată cuvântul; dacă senzaţia internă este pozitivă (+), individul efectuează un exit.

În funcţie de ce anume intenţionează individul să realizeze folosind această strategie, notaţia poate fi simplificată şi mai mult, arătând doar progresia de bază a reprezentării:



Expresia de mai sus arată că, pentru ortografiere, individul începe cu sistemul auditiv (nu se specifică dacă stimulul provine din surse externe sau interne), îşi formează o imagine internă pornind de la acel sunet şi, din acea imagine, obţine o senzaţie care fie va determina reluarea strategiei, fie îi va permite să facă un exit, să părăsească strategia.

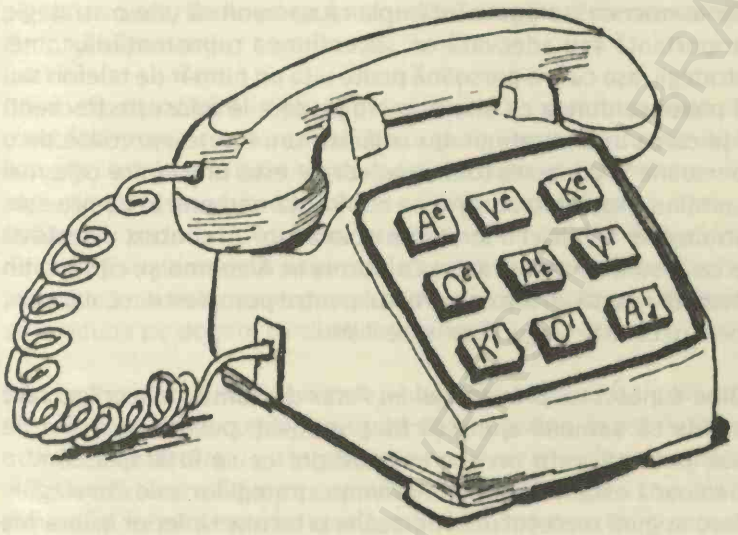
Ambele expresii prezentate mai sus conţin majoritatea informaţiilor existente în diagrama T.O.T.E. Fiecare prezintă analiza strategiei, dar oferă mai multe sau mai puţine detalii. Programatorul

va fi cel care decide ce grad de detaliere este cel mai adecvat pentru a obţine rezultatele dorite în contextul specific de care se ocupă. În general, programatorul va alege gradul de detaliere care presupune cea mai mare eleganţă – care utilizează cel mai mic număr de distincţii fără să-şi piardă capacitatea de a obţine toate rezultatele dorite în situaţia respectivă. Desigur, acest lucru va depinde de tipurile de rezultate implicate. Vom discuta problemele şi aspectele legate de notarea strategiilor în capitolul dedicat elicitării strategiilor.

2.5 Implicaţiile strategiilor

O modalitate prin care putem explica strategiile este să le comparăm cu utilizarea telefonului. Sistemele de reprezentare (atât de orientare internă, cât şi externă) sunt ca tastele unui telefon. Modul în care ordonăm activitatea acestor sisteme de reprezentare ne conduce către rezultate diferite, aşa cum, la telefon, folosind combinaţii de numere diferite, intrăm în legătură cu oameni diferiţi şi localităţi diferite.

Un număr de telefon, ca şi o strategie, este un mijloc prin care accesăm resurse. Pentru a ajunge la resursa adecvată trebuie să selectăm numărul adecvat. Dacă vrem să chemăm o ambulanţă, să aflăm unde putem să ne reparăm maşina, să comandăm aparatură muzicală ori să facem o rezervare la restaurant, trebuie să ştim ce numere să folosim. Schimbarea unei singure cifre sau tastarea greşită a unei singure cifre duce la un rezultat complet diferit. Unele adrese pot avea mai mult de un număr de telefon, deci puteţi intra în contact tastând diferite succesiuni de cifre. Altele însă nu au decât un singur număr de telefon.



Pentru a efectua o convorbire interurbană trebuie să formăm prefixul format dintr-o succesiune de cifre. La fel se întâmplă şi cu strategiile – fiecare etapă a unei strategii (şi rezultatul final) este dependentă de etapele anterioare. În anumite contexte e posibil să fie necesar ca indivizii şi grupurile să îşi „prefixeze" operările sau strategiile cu alte acţiuni sau reprezentări, ca o măsură de pregătire în vederea asigurării rezultatului pe care îl doresc sau de care au nevoie. Dacă, la începutul strategiei, înainte de a iniţia o operare, nu fac o testare pentru a afla dacă sunt sau nu îndeplinite anumite condiţii importante, se pot confrunta cu perturbări şi blocaje în obţinerea rezultatului, probleme care ar fi putut fi rezolvate mai uşor într-o etapă anterioară în cadrul succesiunii. Unii oameni şi organizaţii se împotmolesc în strategii, ca o persoană care formează de fiecare dată doar ultimele patru cifre ale unui număr de telefon din şapte cifre şi se miră de ce nu îi vine decât tonul. Alţi indivizi se pregătesc excesiv, în mod inutil şi ineficient, ca o persoană care formează prefixul zonal pentru numerele de telefon din propria localitate.

De asemenea, se poate întâmpla ca oamenii să uite o strategie importantă sau adecvată ori succesiunea reprezentărilor unei strategii, aşa cum o persoană poate uita un număr de telefon sau îl poate confunda cu alte numere pe care le foloseşte frecvent. Aplicarea unor strategii des utilizate sau foarte apreciate de o persoană în contexte total neadecvate este una dintre cele mai comune probleme cu care se confruntă oamenii în ce priveşte strategiile. Să aplici o strategie uzuală într-un context nepotrivit e ca şi cum te-ai muta din California în Alabama şi, când ai un incendiu acasă, ai forma numărul pentru pompieri din California, pentru că este singurul pe care îl ştii.

Bine-cunoscutul *principiu al lui Peter* din lumea afacerilor, care spune că oamenii ajung să fie promovaţi peste nivelul lor de competenţă, este un exemplu despre ce se întâmplă când o persoană este inflexibilă în privinţa strategiilor sale. Strategiile care asigură succesul unei persoane la un nivel inferior în ierarhia unei companii pot fi neadecvate pentru sarcinile cu care se confruntă acea persoană atunci când este promovată. O strategie care este bună în contactul direct cu oamenii poate fi neadecvată pentru conceperea unei politici fiscale. Dacă persoana promovată în funcţie nu are flexibilitatea de a-şi adapta strategiile la noile sarcini impuse de această schimbare a funcţiei, ea va deveni incompetentă.

Un bun exemplu de nepotrivire a reprezentării într-o strategie ca urmare a aplicării unei strategii foarte apreciate sau uzuale într-un context neadecvat este acela al unei femei cu care a lucrat unul dintre autorii prezentei cărţi, femeie care avea probleme cu matematica pentru că în copilărie învăţase aritmetica prin codificarea numerelor kinestezic, în loc să le codifice vizual. Fiecare cifră de la zero la nouă şi-o reprezenta ca pe o anumită senzaţie care se potrivea cu senzaţiile pe care le avea în legătură cu sine sau cu alte persoane din mediul ei în acel moment. De exemplu, cifra „patru" îngloba senzaţiile asociate cu un potenţial copil-minune care era mereu reprimat dintr-un motiv sau altul; cifra „opt" era un număr extrem de pasiv, iar „şapte" îi inspira multă energie. Cifra „nouă" era asociată cu o senzaţie puternică

pe care o avea, la momentul respectiv, în legătură cu mama ei – de forţă şi protecţie.

Când efectua diferite operaţiuni aritmetice, aceste senzaţii se combinau, se însumau ori se înmulţeau, pentru a forma alte senzaţii, cu grade diferite de complexitate şi intensitate. În consecinţă, fusese întotdeauna fascinată de matematică, dar nu strălucise niciodată în acest domeniu. De pildă, întâmpina dificultăţi la adunarea anumitor numere, pentru că senzaţiile asociate cu numerele respective nu erau compatibile şi trebuia să le adune pe degete ca să afle răspunsul.

Când a început să se maturizeze, relaţiile şi sentimentele ei s-au schimbat şi, odată cu ele, s-au schimbat şi senzaţiile asociate cu numerele. Mai târziu nu înţelegea de ce operaţiunile cu numere o făceau să se simtă foarte confuză. Această strategie îi crea mari dificultăţi în viaţa profesională, până în momentul în care a început să lucreze cu unul dintre autorii cărţii de faţă pentru a dezvolta o nouă strategie pentru aritmetică, bazată pe vizualizarea internă a cifrelor.

Acest exemplu îşi găseşte corespondenţe în multe tipuri de situaţii de învăţare, inclusiv în modul în care dezvoltăm relaţii personale cu prieteni, membri ai familiei, asociaţi de afaceri sau colegi şi aşa mai departe. Comportamentele problematice precum fobia, furia, concluziile pripite şi multe dintre comportamentele pe care le numim „obiceiuri proaste" constituie exemple despre cum putem să generalizăm strategii care sunt sau au fost adecvate şi s-au adaptat în anumite contexte din trecut sau prezent şi să le aplicăm la situaţii în care ele devin neadecvate. De foarte multe ori, oamenii nu includ în aceste strategii problematice în anumite contexte şi un test adecvat care să le indice situaţiile în care se pretează aplicarea strategiei respective. Cel mai adesea, aceşti oameni se trezesc brusc reacţionând într-un anumit fel, prea târziu pentru a-şi mai schimba comportamentul. Pentru a putea face faţă situaţiilor de viaţă într-un mod plin de resurse, aceşti indivizi au nevoie, în repertoriul lor de opţiuni, de operări mai adecvate.

Un exemplu bun despre modul în care un sistem de reprezentare care serveşte ca mecanism de testare adecvat în anumite situaţii poate deveni nepotrivit pentru o sarcină specifică se regăseşte în comportamentul furnicilor. Cel mai dezvoltat sistem de reprezentare la furnici, ca la majoritatea insectelor, este simţul olfactiv – informaţiile obţinute prin acest simţ le depăşesc pe cele primite prin intermediul altor simţuri. De exemplu, furnicile moarte sunt îngrijite şi tratate de celelalte lucrătoare ca şi când ar fi încă vii, timp de o zi sau două, până când produsele descompunerii chimice se acumulează şi stimulează celelalte furnici să transporte cadavrele la grămada de gunoi din afara cuibului. Poziţia chircită şi totala nemişcare a furnicii moarte nu vor produce, de la sine, nicio reacţie în rândul celorlalte furnici. Când alte obiecte neînsufleţite sau chiar furnici lucrătoare vii se mânjesc de substanţe chimice provenite de la furnicile descompuse, sunt duse imediat la aceeaşi grămadă de gunoi, chiar dacă furnicile vii se zbat să scape. Aceste furnici vor ieşi din grămada de gunoi şi se vor întoarce în cuib, dar vor fi târâte înapoi de fiecare dată, până când vor scăpa de mirosul de cadavru.

Oricât de incredibil vi s-ar părea vouă, cititorilor, exemplul de mai sus, noi am găsit corespondenţe aproape la fel de uimitoare în comportamentul uman, atunci când oamenii refuză să schimbe criterii de testare foarte apreciate de ei, dar neadecvate.

Unul dintre autori a lucrat la un moment dat cu o femeie care era în mod constant abuzată verbal şi fizic de soţul ei. Femeia intenţiona să pună capăt acestei relaţii după fiecare incident (acestea deveneau din ce în ce mai violente), dar, de fiecare dată, soţul îi cumpăra ceva sau făcea ceva ca să se împace şi să nu-l părăsească. Însă, după câteva zile sau săptămâni, soţul devenea din nou violent şi tiparul se repeta, spre disperarea bietei femei, care nu mai înţelegea nimic. După ce i-a ascultat păsul, autorul i-a spus o poveste pe care o ştia din copilărie. Povestea era despre un bărbat care lucra la o fabrică de cherestea. La un moment dat se afla într-o parte a fabricii şi stivuia nişte scânduri proaspăt tăiate când a auzit deodată un ţipăt înfiorător venind din hala alăturată. S-a dus imediat acolo să vadă ce se întâmplase şi l-a

găsit pe un coleg de-al lui lângă un ferăstrău circular enorm. Colegul se ţinea strâns de mână şi gemea de durere; era clar că îşi retezase un deget de la mâna stângă. Cel care tocmai intrase s-a dus repede la el şi l-a întrebat: „Dumnezeule, ce s-a întâmplat?". La care colegul a răspuns: „Păi, tocmai mă întindeam după scândura aia, uite-aşa, şi... AU! ... S-A MAI DUS UN DEGET!".

Femeia a plecat din cabinet cam nedumerită de poveste, dar, după vreo lună, l-a sunat pe autor să-i spună despre schimbările majore pe care le făcuse în viaţa ei. Fusese din nou abuzată de soţ, dar de data asta îl părăsise, îşi găsise un serviciu, respinsese încercările lui de a o ademeni să se întoarcă şi trăia fericită într-un alt oraş. Şi-a încheiat relatarea triumfătoare cu următorul comentariu: „Nu am mai vrut să-mi tai încă un deget".

2.6 Mecanica strategiilor

Am menţionat în repetate rânduri că, pentru a asigura un anumit rezultat, indiferent că e vorba de deprinderea unei anumite abilităţi, de refacerea sau păstrarea sănătăţii, de învăţarea unei noi sarcini, de comunicarea cu o anumită persoană etc., este necesar ca în anumite momente să acordăm informaţiile într-un anumit sistem de reprezentare mai mult decât în alte sisteme. Ordinea în care facem acest lucru şi modul în care informaţiile pe care le acordăm iniţiază şi modulează informaţiile din celelalte sisteme de reprezentare sunt, şi ele, extrem de importante. O persoană care învaţă să compună muzică, de exemplu, va acorda probabil mai multă atenţie categoriei auditive a experienţei senzoriale decât o persoană care învaţă chimia sau jongleria. În realitate, o persoană care compune muzică îşi va ordona probabil sistemele de reprezentare altfel decât o persoană care interpretează muzica. Acestea sunt două sarcini total diferite şi implică strategii diferite.

Cei care încearcă să aplice testările şi operările senzo-motorii pentru învăţarea unei discipline ca matematica (care tinde să fie în primul rând o abilitate vizuală) la sarcini precum învăţarea fotbalului sau a gimnasticii (care necesită o atenţie mai mare

acordată senzaţiilor tactile şi proprioceptive) vor întâmpina dificultăţi.

Când vorbim despre „a fi atenţi", „a acorda", „a ne baza pe" sau „a aprecia" un anumit sistem de reprezentare, nu vrem, desigur, să spunem că din acel moment celelalte sisteme încetează să funcţioneze. Nu vrem să spunem decât că semnificaţia comportamentală sau valoarea de semnal a activităţii sistemului de reprezentare selectat este mai mare decât a celorlalte. Cvadrupla stipulează că în orice moment toate simţurile noastre procesează o reprezentare provenită din surse atât externe, cât şi interne. Evident, cortexul nostru vizual nu încetează să funcţioneze atunci când suntem concentraţi să ascultăm muzică sau un dialog interior. Însă, în fiecare etapă a oricărei strategii, activitatea dintr-un sistem de reprezentare va avea o intensitate mai mare sau o valoare de semnal mai mare decât celelalte şi va prelua „controlul" pentru acel interval de timp.

Când reproducem succesiunea comportamentală necesară pentru a obţine un anumit rezultat pe care suntem motivaţi să îl consolidăm, fie că este vorba despre o abilitate pe care am admirat-o la altcineva, fie de o resursă la care în momentul de faţă avem acces doar ocazional, e posibil să avem nevoie să utilizăm o activitate de reprezentare într-o măsură mai mare sau mai mică în sistemul pe care îl accesăm. Unele strategii implică realizarea unui semnal foarte precis pentru o anumită reprezentare; altele pot necesita tranziţii şi reprezentări rapide şi complexe. Uneori oamenii întâmpină dificultăţi, neputând să acceseze un sistem de reprezentare cu intensitatea, claritatea şi rezonanţa adecvate. Alţii se pot acorda prea intens la un anumit sistem de reprezentare.

În „Patterns II" am introdus un concept pe care îl numim „operatorul R", care operează asupra cvadruplelor în diferite momente pentru a selecta acel sistem de reprezentare care este mai semnificativ decât celelalte în conştiinţa cuiva. „Mecanismul" operatorului R este o combinaţie între ceea ce numim „semnale de accesare" şi tiparele sinestezice stabilite anterior.

Accesarea sau acordarea la un anumit sistem de reprezentare seamănă în anumite privinţe cu acordarea unui aparat de radio. Toate staţiile de radio transmit întotdeauna prin propriile frecvenţe de modulaţie, dar, ajustând mecanismele interne ale aparatului nostru, ne putem acorda la un semnal sau la o frecvenţă în aşa fel încât să nu fie bruiată de altele.

Semnalele de accesare sunt comportamente pe care le dezvoltăm pentru a ne adapta corpul şi sistemul neurologic în aşa fel încât să putem accesa un anumit sistem de reprezentare cu mai multă exactitate decât pe celelalte. Aşa cum ne pregătim să afişăm orice comportament aparent eliminând celelalte opţiuni pe care le avem, de pildă executarea unui salt, râsul, alergatul sau vorbitul, încordându-ne muşchii şi schimbându-ne ritmul respiraţiei şi tiparele de scanare vizuală pentru a departaja acest comportament de altele, tot aşa operăm şi în cazul comportamentului cognitiv şi al procesării interne complexe. Toţi trebuie să trecem în mod sistematic prin semnale comportamentale specifice şi recurente pentru a ne duce la îndeplinire strategiile.

Opriţi-vă chiar acum, în acest moment, şi imaginaţi-vă cât mai viu cu putinţă culoarea şi modelul aşternutului de pe patul vostru...

Dacă acesta nu se află în câmpul vostru vizual direct, trebuie chiar acum să vă acordaţi corpul şi neurologia pentru a accesa o imagine vizuală internă a aşternutului vostru, delimitând-o de alte senzaţii pe care le primiţi prin sistemele vizual, auditiv, kinestezic şi olfactiv. Dacă se află în câmpul vostru vizual direct, tot trebuie să vă acordaţi corpul şi sistemul neurologic pentru a accepta şi a vă concentra asupra experienţei vizuale externe a culorii şi a modelului, lăsând deoparte alte experienţe senzoriale. Dacă v-aţi construit o imagine internă cu ochii minţii, aţi observat probabil că, pentru a construi o imagine clară, ochii voştri nu s-au mai concentrat asupra acestei pagini, privirea a devenit pierdută, iar cuvintele şi alte elemente vizuale externe s-au estompat. Poate că v-aţi luat privirea de pe carte, pentru a întrerupe contactul vizual, şi v-aţi uitat în sus şi spre stânga (sau, dacă sunteţi stângaci, aţi privit în sus şi spre dreapta). Sau poate chiar aţi închis

ochii. Aţi observat o schimbare în tiparul respiraţiei? Poate că respiraţia voastră a urcat spre piept şi a devenit mai superficială sau chiar s-a întrerupt pentru un moment. S-ar putea să fi simţit o uşoară tensiune în muşchii umerilor şi poate aţi observat că umerii vi s-au încovoiat puţin. Şi pentru a vă uita efectiv, în exterior, la aşternut, e nevoie de ajustări vizibile ale comportamentului. Trebuie să vă orientaţi capul în direcţia corectă şi să vă încordaţi ori să vă destindeţi anumiţi muşchi din jurul ochilor pentru a privi cu atenţie acel obiect.

Acum încercaţi să vă gândiţi când aţi fost uzi până la piele ultima oară şi să retrăiţi acea senzaţie...

Pentru a accesa această experienţă a unor modalităţi specifice, ar trebui, la fel, să vă acordaţi corpul şi neurologia, oricât de puţin, pentru a evidenţia acea reprezentare specifică. Unii dintre voi aţi observat, probabil, că pentru a face acest lucru trebuie să parcurgeţi o strategie pentru memorie – poate că aţi început prin a vă întreba, în gând „Oare când *am fost* ultima oară ud până la piele?" şi aţi început să creaţi o serie de imagini interne sau v-aţi uitat în exterior, în jurul vostru, pentru a vedea posibile locuri din mediul vostru extern în care v-aţi fi putut uda, înainte de a reuşi să obţineţi rezultatul de a accesa senzaţia. Poate că aţi început direct cu imagini vizuale. Poate că aţi reuşit să accesaţi această senzaţie imediat, dar aţi observat că, pentru sarcina vizualizării aşternutului, a trebuit mai întâi să aveţi senzaţia că sunteţi în camera voastră pentru a vedea clar culoarea.

Însă, indiferent de experienţa voastră iniţială, mulţi dintre voi aţi observat, probabil, că atunci când în final senzaţiile au devenit puternice, respiraţia voastră a devenit mai profundă şi a coborât în regiunea stomacului. Umerii erau probabil mai relaxaţi, poate uşor lăsaţi, iar privirea, lipsită de concentrare, s-a îndreptat în dreapta jos (sau, dacă sunteţi stângaci, în stânga jos).

Acum gândiţi-vă la vocea unui prieten apropiat sau a unui asociat, astfel încât să-i auziţi deplin şi clar intensitatea, calităţile tonale şi tempoul vocii când vorbeşte...

Pentru a obține în întregime acest rezultat, ați observat probabil că a trebuit, din nou, să faceți câteva ajustări fizice. Poate că respirația s-a mutat în regiunea diafragmei și ați simțit cum capul vi se înclină ușor într-o parte, iar privirea se îndreaptă în stânga lateral sau în stânga jos (dacă sunteți dreptaci). Poate v-ați sprijinit de spătarul scaunului, lăsându-vă umerii spre spate și poate chiar v-ați încrucișat brațele.

Am remarcat că semnalele comportamentale, cum sunt cele enumerate aici, însoțesc de fiecare dată etapele de reprezentare pe care le parcurgem când ne aplicăm strategiile. Unele semnale par a fi specifice accesării unui anumit sistem de reprezentare și sunt probabil programate genetic, de vreme ce se regăsesc în toate culturile. Alte semnale sunt dezvoltate de fiecare individ, ca metode personale de accesare a unui sistem de reprezentare.

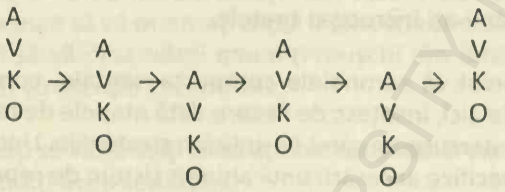
În timp ce ați efectuat sarcinile de mai sus, e posibil să fi observat că v-a fost mai ușor să accesați anumite sisteme de reprezentare, în ce privește viteza și claritatea. În mod similar, multor oameni le este mai ușor să facă anumite tranziții sinestezice de la un sistem de reprezentare la altul. Această abilitate decurge în mare parte din semnalele de accesare pe care și le-a stabilit fiecare. Dacă ați avut dificultăți în accesarea experiențelor din acest exercițiu, încercați din nou, folosind procesele comportamentale pe care le-am descris pentru fiecare cerință. S-ar putea ca ele să vă ajute să obțineți rezultate mai bune.[4]

Un aspect important legat de semnalele de accesare este că, observându-le și studiindu-le cu atenție, puteți strânge foarte multe informații despre etapele din strategia unei persoane. Acest aspect va fi discutat în detaliu în următoarea secțiune a prezentei lucrări.

2.7 Definirea strategiei

O strategie este, așadar, o serie de cvadruple suprapuse în care, la fiecare etapă, fiecare cvadruplă este acționată de operatorul R prin intermediul semnalelor de accesare și tiparelor sinestezice,

conferind unui sistem de reprezentare o semnificaţie mai mare decât celorlalte. Rezultatele acestui proces determină cvadrupla care urmează să fie declanşată sau ancorată, succesiunea cvadruplelor şi, în final, rezultatul comportamental care va fi obţinut. Putem ilustra acest lucru după cum urmează:



Finețea cu care ne acordăm sau ne calibrăm neurologia şi fiziologia pentru a accepta informaţiile dintr-un anumit sistem de reprezentare, pe măsură ce parcurgem etapele unei strategii, va determina gradul de suprapunere şi interferenţă din partea celorlalte sisteme de reprezentare.[5]

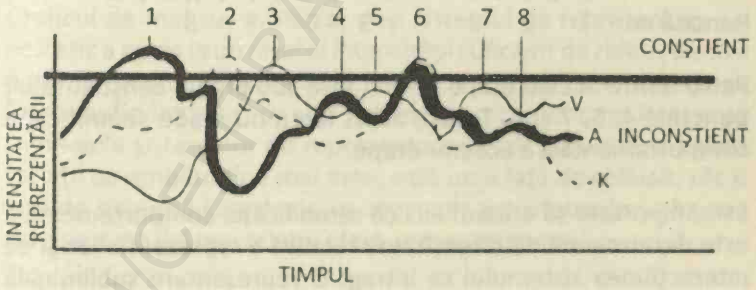
Desigur, uneori este util şi important să suprapunem informaţiile furnizate de diferitele noastre sisteme de reprezentare, ca în testarea prin reprezentări multiple. Mulţi oameni îşi suprapun semnalele de accesare pentru a contribui la combinarea sinestezică a două sisteme de reprezentare sau pentru a sprijini procesul de trecere sinestezică de la un sistem de reprezentare la altul. Alteori însă acest gen de suprapunere va cauza interferenţa sau ignorarea unor informaţii importante dintr-un anumit sistem de reprezentare.

2.8 Strategiile şi „conştientul"

Pentru cei mai mulţi dintre voi, cititorii, este, probabil, evident că nu toate etapele unei anumite strategii trebuie să fie conştiente pentru a fi operative. De fapt, în general este valabil exact contrariul: cu cât un comportament devine mai obişnuit şi mai puţin conştient, cu atât suntem mai siguri că l-am încorporat pe deplin.

În programarea neurolingvistică, conştientul este considerat a fi pur şi simplu rezultatul intensităţilor relative ale activităţii din sistemele noastre de reprezentare. El indică în ce măsură este folosit un anumit sistem de reprezentare şi e mai puţin tratat ca o entitate în sine (aşa cum îl concep mulţi alţii). În NLP, conştientul este tratat ca proprietate care decurge din activitatea sistemului neural, nu ca iniţiator al acelei activităţi. A afirma că propria conştiinţă sau conştientul ne controlează sau ne influenţează comportamentul ar fi ca şi cum am spune că proprietăţile de „umiditate" sau „răceală" controlează sau influenţează combinaţiile structurale ale moleculelor de H_2O din care decurg aceste proprietăţi. Conştientul este mai curând un efect secundar, un indicator al unui fragment din procesarea reprezentărilor.

Am arătat că semnificaţia comportamentală a unei anumite reprezentări va fi determinată de intensitatea acelei reprezentări raportată la intensitatea celorlalte reprezentări aflate în curs de desfăşurare. Teza noastră este că o reprezentare devine conştientă doar în momentul în care atinge o anumită intensitate. Acest lucru nu ne spune însă prea multe despre semnificaţia sa comportamentală. Să studiem următorul grafic:[6]



Acest grafic arată fluctuaţiile ipotetice în timp ale intensităţii celor trei sisteme de reprezentare de bază. La aceste fluctuaţii contribuie semnalele de accesare şi interconexiunile neurale sinestezice. Linia centrală indică pragul conştientului. Reprezentările devin conştiente doar când intensitatea lor depăşeşte acea

valoare. Graficul arată că, la punctul 1, sistemul de reprezentare auditiv are cea mai mare valoare relativă a semnalului şi este conştient. La punctul 2, sistemul de reprezentare vizual are cea mai mare intensitate relativă şi este conştient. La punctul 3, sistemul de reprezentare kinestezic are cea mai mare intensitate şi este conştient. La punctul 4, sistemul de reprezentare auditiv are din nou cea mai mare intensitate relativă, deci cea mai mare semnificaţie comportamentală, dar nu a atins pragul conştientului. În mod similar, la punctul 5, sistemul kinestezic preia controlul în acel moment, dar se află sub nivelul conştientului. La punctul 6, atât sistemul de reprezentare vizual, cât şi cel auditiv se află la nivelul conştientului, dar, întrucât sistemul vizual are un semnal puţin mai înalt, el va fi cel mai apreciat în cadrul etapei respective. La punctul 7, sistemul vizual preia din nou controlul, dar de această dată este în afara conştientului. La punctul 8, sistemele de reprezentare vizual şi kinestezic se suprapun în afara conştientului, efectuând probabil o testare cu reprezentări multiple.

Graficul redă, în esenţă, un fragment al unei strategii, pe care am ales să o divizăm sau să o ordonăm în opt etape:

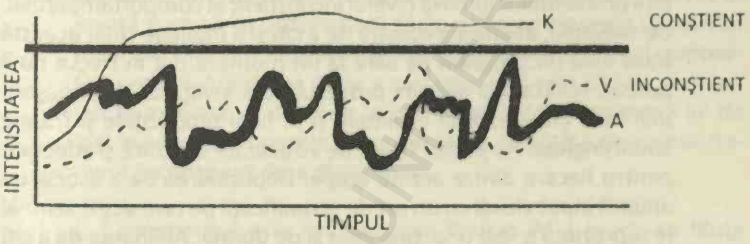
	A	→ V	→ K	→ A	→ K	→ V	→ V	→ V/K	→ ...
Punctul nr.:	1	2	3	4	5	6	7	8	

Patru dintre aceste etape se află însă sub pragul conştientului: punctele 4, 5, 7 şi 8. Totuşi, acest lucru nu scade semnificaţia comportamentală a acestor etape.

Este important să arătăm aici că semnificaţia comportamentală este determinată de intensitatea relativă a reprezentărilor şi de interacţiunea sistemului ca întreg. O reprezentare subliminală de intensitate scăzută la un anumit moment va contribui la condiţiile globale ale sistemului şi poate produce schimbări în acest sistem, făcându-l, fie pe acesta, fie alt sistem de reprezentare, să atingă cea mai mare intensitate relativă în momentul următor. Dacă valorile semnalelor sunt destul de apropiate, este posibil să aibă loc o reacţie multiplă. Acest lucru se întâmplă în cazul unui individ care spune „da", dar în acelaşi timp, inconştient, dă

din cap că „nu". De asemenea, este posibil să aibă loc simultan două strategii, producând reacţii divergente şi incongruenţe comportamentale dacă niciuna dintre strategii nu este suficient de puternică. Aici se vede cât de importantă este calibrarea.

De asemenea, este posibil, întrucât semnificaţia comportamentală depinde de valorile relative ale intensităţii, ca activitatea unui sistem de reprezentare, chiar dacă atinge pragul conştientului, să fie relativ nesemnificativă. Acest lucru este ilustrat în graficul următor:



Graficul de mai sus arată că, deşi sistemul de reprezentare kinestezic a ajuns la un nivel al intensităţii suficient de ridicat pentru a atinge pragul conştientului, el s-a stabilizat, schimbându-se foarte puţin în raport cu alte sisteme de reprezentare. Pentru că semnalele sistemelor de reprezentare vizual şi auditiv prezintă variaţii de amplitudine mai mari, atât unul faţă de celălalt, cât şi faţă de sistemul kinestezic, în acest caz activitatea lor este cea care va avea cel mai relativ efect comportamental.

O persoană aflată într-o astfel de stare este foarte conştientă de propriile senzaţii. Însă, majoritatea proceselor interne importante vor avea loc sub pragul conştientului.

Strategiile şi reprezentările care au loc în mod tipic sub pragul conştientului unui individ formează ceea ce este adesea numit „inconştient".

În „Patterns II" am vorbit despre câteva dintre relaţiile dintre conştient şi învăţare:

> „Fiecare dintre noi, ca fiinţă umană, este supus în permanenţă unui volum enorm de informaţii. O porţiune a acestei stimulări este urmarea contactului pe care îl avem cu acele părţi ale lumii pe care le putem percepe prin canalele noastre senzoriale. Volumul informaţiilor pe care ni le pune la dispoziţie experienţa noastră continuă depăşeşte cu mult capacitatea noastră de a ne percepe experienţele *în mod conştient*. În realitate, o mare parte a procesului de învăţare şi creştere o constituie capacitatea noastră de a detecta ritmicitatea sau tiparul din experienţele noastre şi de a concepe în interiorul nostru programe care să ne ajute să facem faţă problemelor lumii la nivelul *inconştient* al comportamentului. De exemplu, abilitatea voastră de a citi şi a înţelege chiar această frază este un program pe care la un moment dat în trecut nu îl puteaţi realiza. Aţi parcurs procesul de a învăţa să recunoaşteţi mai întâi literele, apoi cuvintele şi în final propoziţiile şi frazele limbii engleze. Au existat tipare de vizualizare specifice şi adecvate pentru fiecare dintre aceste etape. Deprinderea de a asocia un anumit input vizual cu un set de semnificaţii pe care acest semnal le reprezintă a fost o sarcină grea şi de durată. Abilitatea de a citi rapid şi de a înţelege depinde în mare măsură de capacitatea de a opera cu acele tipare de vizualizare şi recunoaştere a literelor în mod *inconştient*. Cea mai mare parte a vieţii noastre de zi cu zi este ocupată de executarea unor tipare extrem de complexe de comportament inconştient. Abilitatea noastră de a ne bucura de experienţele pe care le avem şi de a ne angaja în activităţi pe care le considerăm interesante şi plăcute s-ar pierde în mare parte dacă nu am avea capacitatea de a ne programa să realizăm anumite tipare complexe de comportament pe care să le executăm la nivelul inconştient al comportamentului. Imaginaţi-vă ce haotice ar fi experienţele voastre dacă, de exemplu, ar trebui să vă menţineţi în mod conştient ritmul şi profunzimea respiraţiei, tonusul muscular, nivelul glicemiei...
>
> Procesul prin care ne creăm programe care ne sunt utile – procesul de învăţare – este un proces permanent al schimbării. Noi numim acest proces *modelare*. Modelarea are loc atât la nivelul conştient, cât şi la nivelul inconştient al comportamentului. Procesul prin care învăţăm să înţelegem şi să vorbim limba noastră maternă este un exemplu de proces de modelare

inconştientă. Procesul prin care învăţăm să citim şi să scriem este, pentru majoritatea oamenilor, un exemplu de modelare conştientă. Observaţi însă că, până şi în cazul modelării conştiente, cea mai mare parte a ceea ce se învaţă constă în ordonarea şi organizarea unor tipare de comportament de care dispunem deja la nivelul inconştient al comportamentului. De exemplu, copiii care învaţă să scrie nu sunt învăţaţi în mod explicit să îşi formeze imagini mentale ale cuvintelor pe care le învaţă – adică să îşi utilizeze strategiile de vizualizare; cu toate acestea, copiii care învaţă să scrie excelent se folosesc în mod inconştient de această abilitate.

Un tânăr atlet care învaţă să alerge în proba de 100 de metri învaţă cum să îşi ordoneze şi să îşi utilizeze tiparele mişcărilor musculare de care dispune deja la nivelul inconştient al comportamentului. Abilitatea sa de a parcurge cursa de 100 de metri cu viteză maximă va depinde în mare parte de capacitatea lui de a-şi automatiza tiparele de ordonare a tiparelor de comportament inconştient deja disponibile.

[...] conştientul este un fenomen limitat. Mai exact, ca fiinţe umane, suntem limitaţi să ne reprezentăm la nivelul conştientului un număr finit, restrâns de fragmente de informaţie. În lucrarea sa, devenită deja clasică, „The Magic Number Seven Plus or Minus Two", George A. Miller (1956) prezintă în detaliu limitele conştientului. În esenţă, efectuând cercetări, a ajuns la concluzia că suntem capabili să primim la nivelul conştientului şapte plus sau minus două fragmente de informaţie. Una dintre implicaţiile cele mai interesante ale lucrării lui Miller este că dimensiunea fragmentului de informaţie este variabilă. Cu alte cuvinte, limitarea de şapte plus două se aplică nu numărului de biţi de informaţie, ci mai curând numărului de fragmente. Astfel, printr-o selecţie atentă a codului prin care ne organizăm experienţa conştientă, avem libertatea să mărim numărul biţilor de informaţie pe care suntem capabili să ne-o reprezentăm conştient. Miller evită cu măiestrie să definească în mod clar ce este un fragment. Dacă identificăm termenul „fragment" cu noţiunea de tipar comportamental care nu a dobândit încă statutul unui model T.O.T.E. inconştient, interacţiunea dintre funcţia conştientului în procesul de învăţare şi fragmentare devine utilă. Pe măsură ce învăţăm să identificăm şi să reacţionăm sistematic la tiparele

din experienţele noastre, suntem capabili să transferăm la nivelul inconştientului porţiuni ale experienţei noastre pe care înainte trebuia să le procesăm la nivelul conştientului. Un *fragment* la nivelul conştientului este un tipar sau o ritmicitate a experienţei noastre pe care nu am reuşit încă să o transferăm la nivelul inconştientului. Astfel, atunci când începem să învăţăm o sarcină specifică, fragmentul va avea o dimensiune destul de redusă – va cuprinde un tipar sau o ritmicitate relativ restrânse din experienţa noastră. Când acest fragment dobândeşte statutul unei unităţi T.O.T.E. – devenind astfel inconştient –, conştientul nostru este liber să se ocupe de tipare mai mari, care sunt alcătuite prin ordonarea şi organizarea unităţilor T.O.T.E. care le compun, sau să se ocupe de crearea unor tipare în alte sisteme de reprezentare sau domenii ale experienţei.

Gândiţi-vă la un exemplu din experienţa voastră. Pentru aceia dintre voi care la un moment dat au învăţat să meargă pe bicicletă, amintiţi-vă cât de complex a fost la început. Prima dată când v-aţi urcat pe o bicicletă a fost ceva copleşitor. A trebuit să vă gândiţi cum să vă menţineţi echilibrul, cum să apăsaţi pedalele, cum să mânuiţi ghidonul şi cum să vă uitaţi pe unde mergeţi. Toate astea erau peste puterile voastre, aşa că probabil că tatăl sau un prieten a ţinut de spatele bicicletei pentru ca voi să vă ocupaţi în mod conştient doar de pedale şi direcţie. Dacă v-aţi aflat printre norocoşii care aveau deja un program inconştient pentru pedalare de când aţi învăţat să mergeţi pe tricicletă, sarcina voastră a fost mai simplă, n-a trebuit să învăţaţi decât cum să coordonaţi mânuirea ghidonului şi pedalarea. Imediat ce aceste deprinderi au intrat în comportamentul vostru, prin antrenament, ele s-au produs automat şi poate că nici nu aţi observat când tata şi-a luat mâna de pe bicicletă şi gata, mergeaţi singuri, aţi învăţat să coordonaţi pedalarea şi mânuirea ghidonului cu menţinerea echilibrului. După un timp, programul mersului pe bicicletă era aşa de bine încorporat, încât toate aspectele acestei activităţi au ieşit din sfera conştientului şi aţi putut să admiraţi peisajul ori să vorbiţi cu un tovarăş de drum. Indiferent câtă vreme a trecut de când aţi mers ultima oară pe bicicletă, programul se păstrează şi, dacă vă urcaţi pe bicicletă, programul se va activa şi veţi putea merge din nou pe bicicletă fără să vă gândiţi măcar o clipă la toate etapele acestui proces complex. Ele sunt fragmentate şi ordonate la nivel inconştient,

lăsându-vă libertatea de a vă bucura de plimbare. Dacă ar fi conştiente, ar trebui să vă gândiţi la pedalare, la direcţie şi la echilibru în fiecare moment, iar conştientul vostru ar fi atât de încărcat încât fie aţi cădea, fie v-aţi lovi de ceva. Învăţarea unor tipare comportamentale cum este mersul pe bicicletă sub forma unor programe inconştiente este deopotrivă folositoare şi necesară pentru a ne permite să facem lucrurile variate şi complexe pe care le facem în fiecare zi".

Strategiile unor oameni cuprind teste care le permit să se asigure că fiecare reprezentare din etapele strategiei lor atinge acea valoare a semnalului necesară pentru a trece pragul conştientului. Necesitatea de a avea semnale atât de intense poate să fie importantă pentru adaptare în unele cazuri, dar de cele mai multe ori tinde să încetinească procesul, întrucât individul trebuie să opereze în permanenţă pentru a creşte valoarea semnalului.

Alţi oameni însă îşi îndreaptă conştient atenţia în alte părţi pentru a fi siguri că strategia va avea loc la nivelul inconştientului. Să luăm, de exemplu, următoarea strategie a unui matematician talentat. Acest om avea talentul neobişnuit de a aduna rapid şi fără greşeală coloane imense de numere. Când era întrebat cum poate să facă o astfel de operaţiune, matematicianul răspundea că *el* nu trebuie să facă nimic. Susţinea că singurul lucru pe care îl făcea era să îşi formeze o imagine internă a unei table şi, după ce i se prezenta o serie de numere, el se uita la acea tablă cu ochii minţii până când în imagine apărea o mână care scria răspunsul. Apoi el doar citea răspunsul de pe tablă.

Toate acestea nu înseamnă că activitatea internă indicată de proprietatea conştientului nu este importantă în procesul de învăţare. O valoare mare a semnalului într-un anumit sistem de reprezentare este în majoritatea cazurilor importantă pentru implementarea iniţială a acelei etape a strategiei. Odată stabilit tiparul însă, acest lucru contribuie la calibrarea strategiei dacă semnalul devine obişnuinţă. După ce ai învăţat să mergi pe bicicletă, de exemplu, este o piedică, nu un ajutor să continui să te preocupi de echilibru, direcţie şi pedalare.

2.9 Descifrarea strategiilor inconştiente

Într-o unitate T.O.T.E. devenită deja obişnuită, aşa cum este strategia matematicianului menţionată mai sus, faptul că nivelul semnalului în diferite etape este sub pragul conştientului face să ne fie greu să comunicăm conştient aceste etape şi altor persoane care vor să dobândească această abilitate. De asemenea, într-o astfel de situaţie este greu să schimbăm diferitele etape ale unei anumite strategii inconştiente dacă la un moment dat devin neadaptabile, pentru că detaliile etapelor nu sunt cunoscute în mod explicit. Una dintre problemele cele mai importante cu care se confruntă un programator neurolingvist este cum să expliciteze strategiile inconştiente atunci când individul care afişează aceste strategii este incapabil să relateze şi altcuiva etapele respectivei strategii. Tocmai în astfel de situaţii, observarea atentă a semnalelor de accesare folosite de un individ pentru a se acorda la anumite sisteme de reprezentare devine extrem de utilă. Următoarea secţiune a acestei cărţi va fi dedicată prezentării mijloacelor explicite prin care se pot descifra strategiile inconştiente.

Această abilitate de a explicita strategiile inconştiente îi permite programatorului să aibă acces la strategiile cele mai eficace şi mai adecvate pentru rezultatele specifice pe care doreşte să le obţină un individ sau o organizaţie.

2.10 Puterea formală a strategiilor

Strategiile sunt structuri pur formale, complet independente de conţinut. Strategia identifică doar categoria experienţei în care are loc reprezentarea şi relaţiile secvenţiale pe care fiecare reprezentare le are cu celelalte reprezentări în cadrul aceleiaşi strategii. În majoritatea cazurilor, conţinutul reprezentărilor specifice din cadrul strategiei va determina doar caracteristicile rezultatului; forma strategiei este cea care va determina ce rezultat va fi obţinut şi cât de eficient va fi acel rezultat.

Oamenii fac adesea confuzie între „experienţă" şi competenţă – în opinia lor, cu cât o persoană petrece mai mult timp făcând un anumit lucru, cu atât va face lucrul respectiv mai bine. Însă, dacă ne gândim la cele două strategii de scriere discutate în capitolul anterior, este evident că strategia folosită are un rol mult mai important decât timpul investit. Am întâlnit mii de americani care, de 30 de ani, scriu cuvinte aproape zilnic, dar am întâlnit şi mai mulţi care, pentru că scriu folosind strategia auditivă, pronunţând cuvintele, fac în mod sistematic aceleaşi greşeli de scriere şi scriu mult mai prost decât un copil care foloseşte o strategie vizuală şi scrie de mai puţin de cinci ani.

Întrucât strategiile sunt pur formale, un individ poate folosi aceeaşi strategie de luare a deciziilor pe care o foloseşte pentru a alege un aperitiv dintr-un meniu şi atunci când decide ce casă să cumpere, cum să îşi disciplineze copilul şi cu cine să voteze la următoarele alegeri. Cu alte cuvinte, el poate utiliza aceeaşi succesiune de sisteme de reprezentare pentru procedurile de testare şi operare pentru a lua orice tip de decizie; doar conţinutul se schimbă.

Acelaşi lucru este valabil şi pentru strategiile de învăţare şi motivare. Un bancher poate să utilizeze aceeaşi strategie de motivare pe care o foloseşte pentru a se da jos din pat dimineaţa şi pentru a se motiva să îşi cumpere un anumit tip de maşină, să investească o sumă de bani, să îşi schimbe stilul de viaţă ori să iasă din spital. Odată ce un programator află strategia de motivare a unui individ pentru o anumită situaţie, el va putea să folosească această strategie pentru orice conţinut şi să obţină rezultatul adecvat, ca individul să fie motivat pentru experienţa ce are conţinutul respectiv.

În acest fel, programatorul neurolingvist poate să utilizeze orice strategie pentru a-l ajuta pe client să îşi acceseze resursele necesare rezultatului specific pe care îl doreşte. În urma cercetărilor efectuate de noi, strategiile cele mai utile şi productive sunt cele pentru învăţare, motivare, creativitate, convingere, luarea deciziilor şi memorie. Am descoperit că acest set restrâns de

strategii cuprinde majoritatea operaţiunilor de bază pentru a accesa resursele necesare atingerii unui rezultat, indiferent care este conţinutul specific al situaţiei respective.

Fiecare dintre aceste strategii este importantă şi pentru oricine doreşte să organizeze un grup sau o organizaţie care să lucreze ca un sistem eficient, armonios şi funcţional. Fiecare sistem politic, industrial, juridic, economic sau familial este compus dintr-un număr de indivizi. Dezvoltarea, funcţionarea, eficienţa şi utilitatea sistemului va depinde de modul în care strategiile de luare a deciziilor, de motivare, de convingere etc. ale unui individ interacţionează şi relaţionează cu ale altor indivizi din sistem pentru a contribui la rezultatele şi scopurile sistemului ca întreg. Dacă avem instrumentele cu care să îi îndrumăm şi să îi asistăm pe indivizi să înveţe, să ia decizii, să se motiveze, să creeze şi aşa mai departe, putem creşte foarte mult potenţialul oricărui sistem şi potenţialul oricărui individ din acel sistem.

Instrumentele şi metodele pentru utilizarea eficientă a strategiilor vor fi prezentate pe măsură ce parcurgem secţiunile prezentei cărţi.

BCU IASI/CENTRAL

Note la capitolul II

1. Sistemul de reprezentare care îndeplineşte cel mai adesea funcţia de a reprezenta incongruenţa dintre alte două reprezentări în timpul unei testări este uneori definit în NLP ca „sistem de referinţă" sau „sistem de control".
2. Am observat că incongruenţele constatate în urma acestui tip de testare se simt cel mai adesea pe linia mediană a stomacului şi pieptului. Dacă aceste testări au loc într-adevăr între cele două emisfere cerebrale, are sens, cel puţin intuitiv, ca orice incongruenţă să se resimtă pe linia mediană, zonă ce prezintă o suprapunere maximă a terminaţiilor nervilor care pornesc din cele două emisfere.
3. Cu alte cuvinte, copiilor li se dă o temă – „Învăţaţi aceste zece cuvinte pentru testul de scriere de vineri" – fără a li se preda tehnici specifice cu ajutorul cărora să poată face această temă. Fără a se ţine seama de acest lucru, luni le sunt returnate elevilor testele „corectate", însoţite de obişnuitele recompense şi pedepse pentru reuşită, respectiv eşec.
4. Procesul prin care îţi acordezi corpul pentru a te ajuta să accesezi ori să adaptezi un anumit sistem de reprezentare la nivelul corespunzător se numeşte în NLP „calibrare".
5. Aici ignorăm distincţia dintre canalul de input şi sistemul de reprezentare. Această distincţie nu este lipsită de importanţă – gândiţi-vă la puterea tiparelor sinestezice dintre input şi sistemele de reprezentare (de exemplu, văz/senzaţie şi auz/senzaţie, ca în situaţiile discutate în „Structura magicului, vol. II", părţile a II-a şi a III-a).
6. Evident, fiecare sistem de reprezentare are propriul prag, independent de celelalte sisteme. În scop ilustrativ, noi le-am combinat şi le-am reprezentat printr-un prag unic.

BCU IASI

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

III. ELICITAREA STRATEGIILOR

La un dineu, întrebarea „Cum reuşeşti să faci un cacciatore de pui atât de delicios?" va elicita de la artistul culinar al casei o succesiune precisă de etape – o strategie specifică – pentru a asigura rezultatul, „un cacciatore de pui delicios". Dacă omitem o parte a strategiei (de exemplu, nu adăugăm un condiment) sau inversăm două dintre etape, este foarte puţin probabil să ajungem la acest rezultat gustativ. Dacă omitem ceea ce produce reacţia „mmmmm", vom obţine o reacţie „ihhh", adică un dezastru culinar. Pe de altă parte, când stăpânim reţeta de bază, variantele creative pot produce rezultate încântătoare.

Fără îndoială, talentul de a elicita o strategie asigură accesul la o serie întreagă de opţiuni comportamentale puternice şi eficiente, care altfel ar rămâne la fel de misterioase şi de vagi ca şi matricea senzorială specifică <V^i, A^i, K^i, O^i> pe care o ascunde zâmbetul Mona Lisei (dacă judecăm după semnalele ei de accesare, elementul esenţial este probabil A^i).

3. Procesul de elicitare

Prin cuvântul „elicitare" înţelegem procedura pe care programatorul neurolingvist o utilizează ca să culeagă informaţiile necesare pentru a explicita succesiunea ordonată a activităţii sistemului de reprezentare care constituie o anumită strategie. Prima etapă a acestui proces este, evident, elicitarea, ca unitate comportamentală unică, a strategiei pe care vrem să o modelăm, să o utilizăm şi/sau să o modificăm. Există două modalităţi principale prin care se poate elicita o strategie. În primul rând şi, probabil, cel mai adesea, acest lucru se poate face verbal, prin întrebări. În al doilea rând, unei persoane i se poate cere să îndeplinească

o sarcină care necesită utilizarea strategiei respective. Cea de-a doua metodă are avantajul că este mai puţin afectată de introspecţie, memorie şi indicii de control al congruenţei. Pentru a detecta, explicita şi fragmenta strategia în etapele sale individuale sunt necesare două instrumente de analiză importante:

1) un vocabular – un set explicit de distincţii de reprezentare şi un sistem de notare cu ajutorul căruia să poată fi descrisă orice succesiune specifică a comportamentului uman (cum este aceea oferită de cvadruplă);
2) un set de indicatori cu bază senzorială sau semnale comportamentale în cadrul comportamentului curent al oricărui individ, prin care să se poată identifica aceste distincţii de reprezentare.[1]

3.1 Elicitarea strategiei

Multe strategii vor apărea în mod spontan şi natural pe parcursul unei conversaţii sau interacţiuni; cu alte cuvinte, *oamenii fac lucrul despre care vorbesc*. În timp ce o persoană ne vorbeşte despre o problemă, despre rezultatul pe care îl doreşte sau despre orice alt aspect al experienţei, ea ne va demonstra explicit, verbal sau nonverbal, strategiile folosite în mod obişnuit pentru a accesa şi a conferi semnificaţie acelei experienţe. Prin atenţie şi observaţie, programatorul îşi poate uşura munca şi poate reduce foarte mult eforturile în procesul de elicitare a strategiei. Când vorbesc despre decizii luate în trecut, oamenii parcurg din nou etapele strategiei folosite pentru a ajunge la acea decizie, ca în „reluările" pe care le vedem frecvent în emisiunile sportive. Când o persoană ne vorbeşte despre o experienţă stresantă, va relua succesiunea reprezentărilor care conduc la reacţia de stres. O persoană care vorbeşte despre dificultatea sa de a învăţa ne va arăta exact succesiunea reprezentărilor care îi creează acea problemă.

Însă, în mod tipic, strategia pe care dorim să o modificăm sau să o utilizăm ca resursă nu este imediat la dispoziţia individului. În astfel de cazuri, programatorul va trebui să se bazeze pe propriile

resurse pentru a elicita strategia individului. Există mai multe modalităţi eficiente pentru a face acest lucru.

a. O modalitate de a elicita o strategie este plasarea fizică a persoanei în situaţia în care strategia are loc în mod natural – trebuie să se lucreze „în contextul respectiv" sau „la locul faptei", ca să spunem aşa. Contextul în care s-a dezvoltat strategia conţine multe ancore naturale sau declanşatori ai acelei strategii. Acest tip de elicitare va include opţiuni precum reîncadrarea în familie a pacientului psihiatric, aşezarea pianistului la pian, a mecanicului în service, a artistului în atelier şi aşa mai departe. Cu ajutorul acestei metode putem obţine totodată multe informaţii utile despre context, despre mediul în care are loc strategia – vom vedea, vom auzi şi vom simţi strategia în acţiune. În unele cazuri însă, această procedură poate fi incomodă, costisitoare sau imposibil de realizat.
b. Prezentarea, imitarea sau reproducerea unei porţiuni a contextului în care are loc strategia va fi de ajutor la elicitarea ei. De exemplu, puteţi alege să mimaţi tonul şi gesturile angajatorului cu care clientul vostru nu poate comunica bine sau ale surorii cu care clientului îi place să comunice (în funcţie de scopul pentru care elicitaţi strategia.) În „Structura magicului, vol. II" am prezentat un exemplu în care o tânără mamă a venit să ne ceară să o ajutăm să scape de obiceiul grav şi necontrolabil de a-şi bate copilul. Unul dintre autori i-a extras strategia pe care o folosea când îşi bătea copilul, imitând acea parte a comportamentului copilului care declanşa strategia. Odată explicitată, strategia a fost modificată şi problema femeii s-a rezolvat. Arta dramatică şi jocul de rol sunt alte mijloace eficiente pentru a elicita strategiile utilizând această abordare.
c. Punând o persoană să exagereze o porţiune restrânsă a strategiei, care îi este la îndemână, veţi ajuta acea persoană să îşi acceseze şi restul strategiei prin procesul căutării transderivaţionale. Am tratat în detaliu căutarea transderivaţională în lucrările „Patterns I" şi „Patterns II".

În esenţă, este procesul de a parcurge reprezentările din istoria personală a cuiva, reprezentări care au contribuit la dezvoltarea unui tipar în comportamentul curent al acelei persoane. Acest proces poate fi conceput în mod util ca o regresiune de vârstă, o întoarcere în timp la o experienţă sau o serie de experienţe din istoria noastră personală pe care dorim să le recuperăm şi să le aplicăm în experienţa noastră curentă, pentru a ne ajuta să o modificăm, să îi facem faţă sau să o înţelegem. Utilizând descrierea experienţei cu ajutorul cvadruplei, putem ilustra procesul în felul următor:

$\langle A_n, V_n, K_1, O_n \rangle$	experienţa curentă
. . . .	.
. . . .	.
. . . .	.
$\langle A_3, V_3, K_1, O_3 \rangle$	la vârsta de 15 ani
$\langle A_2, V_2, K_1, O_2 \rangle$	la vârsta de 8 ani
$\langle A_1, V_1, K_1, O_1 \rangle$	la vârsta de 3 ani; experienţa iniţială care a stabilit tiparul comportamental.

Aici, fiecare cvadruplă este o reprezentare completă a unei experienţe înrudite din istoria personală a clientului. În fiecare caz a existat ceva în contextul respectiv care a accesat aceeaşi componentă kinestezică (K_1) trăită iniţial în cadrul cvadruplei stabilite când clientul avea vârsta de trei ani. Această componentă kinestezică serveşte ca element de legătură între toate aceste experienţe. Pe măsură ce individul exagerează componenta kinestezică, mărindu-i valoarea intensităţii relative, el va începe să declanşeze ori să ancoreze şi celelalte componente ale reprezentărilor din trecut ale cvadruplei, crescându-le intensitatea semnalelor în situaţia curentă. De exemplu, în cazul unui client care era în mod constant chinuit de o gelozie intensă, autorii au folosit căutarea transderivaţională pentru a-l face să se întoarcă în timp şi să recupereze experienţe de cvadruplă complete în care trăise acest sentiment. Căutarea a încetat când

clientul a reuşit să descrie un incident care a avut loc când avea trei ani, incident în care îşi amintea că ţipa şi plângea pentru că nu voia ca părinţii să îl lase cu bona. Odată extrasă experienţa declanşatoare iniţială (K_1), strategia prin care devenea „gelos" a fost modificată şi el nu a mai avut probleme. Orice sistem de reprezentare poate oferi firul care face legătura între o serie de cvadruple.

În mod similar, exagerarea unei etape dintr-o strategie va servi la accesarea, în timpul/spaţiul actual, a altor reprezentări care sunt legate sinestezic de această etapă. În exemplul prezentat în paragraful precedent, componenta kinestezică (K_1) era o etapă esenţială în strategia clientului pentru gelozie şi, cerându-i să o exagereze, autorii au iniţiat o căutare transderivaţională a experienţelor din trecutul lui în care a mai folosit această strategie. Pe măsură ce aceste experienţe ieşeau tot mai mult la suprafaţă, au început să iasă la iveală şi celelalte etape ale strategiei, încorporându-se în experienţa lui curentă.

Evident, procesul de căutare transderivaţională funcţionează permanent în experienţa curentă a tuturor oamenilor. Aplicăm tot timpul reprezentări din trecutul nostru pentru a putea înţelege experienţa noastră curentă şi pentru a-i putea face faţă. Aceasta este una dintre metodele de bază folosite de toţi oamenii pentru a învăţa şi a înţelege.

d. Probabil că abordarea cel mai des folosită în elicitarea strategiei unei persoane pentru un anumit comportament este să-i adresăm persoanei respective întrebări directe legate de acel comportament. Întrebările pe care le adresăm vor declanşa reprezentări şi strategii din trecutul individului.

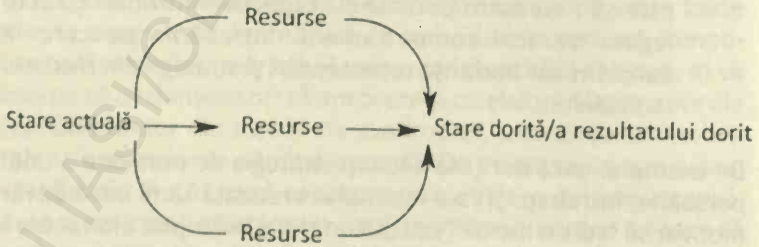
De exemplu, dacă doriţi să elicitaţi strategia de motivare a unei persoane, întrebaţi: „Ţi s-a întâmplat vreodată să fii într-adevăr motivat să faci un lucru?" sau „Când ţi s-a întâmplat ultima oară să fii cu adevărat motivat?". În mod similar, dacă doriţi să elicitaţi strategia de creaţie a cuiva, întrebaţi pur şi simplu: „Cum te simţi

când eşti extraordinar de creativ?" sau „Ţi s-a întâmplat vreodată să fii foarte creativ?". Răspunzând la aceste întrebări, oamenii accesează prin căutare transderivaţională etapele strategiei respective.

Astfel, pentru a accesa strategia cuiva pentru rezultatul comportamental „X", veţi adresa întrebări de genul:

„Poţi să-mi povesteşti o situaţie în care ai putut să faci X?"
„Cum este să faci X?"
„Poţi să faci X?"
„Cum faci X?"
„Ţi s-a întâmplat vreodată să faci X?"
„Când ai putut cel mai bine să faci X?"
„Cum ai ştiut că poţi să faci X?"
„Ce îţi trebuie ca să faci X?"
„Ce se întâmplă când faci X?"
„Când a fost ultima oară când ai făcut X?"

Dacă vreţi să elicitaţi o strategie care să servească drept resursă pentru a ajuta o persoană să îşi creeze mai multe opţiuni în legătură cu o anumită dificultate comportamentală, puteţi adresa şi întrebări de genul: „A existat şi o vreme când nu făceai X?". Apoi aflaţi în ce constă diferenţa dintre strategiile şi comportamentul de atunci şi experienţa curentă a persoanei. Dacă folosim procesul în trei etape prezentat mai sus,



B.C.U. „M. EMINESCU" IAŞI

vom obţine un format solid în cadrul căruia să structurăm o procedură specifică pentru elicitare în fiecare caz particular. Dacă, de exemplu, cineva vă spune: „Se pare pur şi simplu că nu-mi pot face treaba cum trebuie sau nu o pot termina la timp..." (stare actuală), puteţi să elicitaţi o strategie care să poată fi folosită ca resursă întrebând: „Ţi s-a întâmplat vreodată să poţi să îţi faci treaba satisfăcător şi să o termini la timp?". Pe măsură ce individul accesează şi rememorează această experienţă, el va accesa totodată şi va afişa o strategie utilă pentru a obţine rezultatul dorit în acel moment temporal.

Metastrategia 1

Dacă o persoană doreşte să întreprindă o nouă călătorie comportamentală, călătorie pentru care nu are strategii de referinţă în trecutul său, puteţi să accesaţi resurse care să îi facă începutul mai uşor şi mai eficient, întrebând: „Ţi s-a întâmplat vreodată să te confrunţi cu o situaţie neobişnuită şi să fii surprins de cât de uşor ai putut să înveţi ce trebuia să ştii pentru a acţiona eficient în acea situaţie?". La fel, pe măsură ce rememorează şi relatează experienţa de referinţă, individul va parcurge din nou strategia care a condus la acel rezultat.

Întrucât strategiile în sine sunt pur formale, ele se vor aplica la fel, indiferent de conţinutul situaţiei curente. Strategii cum sunt cele pentru creativitate, motivare, memorare, decizie şi convingere pot fi utilizate ca resurse pentru orice context dat. De exemplu, un individ va putea utiliza o strategie pentru creativitate indiferent de situaţia cu care se confruntă.

Metastrategia 2

O altă strategie de resurse pe care o elicităm în mod constant este ceea ce numim „uptime". *Uptime* este acea stare în care toate canalele noastre externe sunt complet deschise şi funcţionale, permiţându-ne să reacţionăm cu uşurinţă şi imediat la orice semnale adecvate din exterior. Pentru a elicita această resursă, programatorul poate adresa o întrebare de genul:

„Ţi s-a întâmplat vreodată să dispui de toate resursele şi de tot potenţial tău ca individ, să fii vigilent şi perspicace, capabil să reacţionezi adecvat la tot ce se întâmplă în mediul tău înconjurător?".

Această capacitate de a elicita *imediat* resurse pentru a-i ajuta pe oameni să îşi depăşească dificultăţile şi problemele sau pentru a-i ajuta să se schimbe, să evolueze şi să îşi extindă potenţialul este o parte integrantă a programării neurolingvistice. Presupunerea de la care pornim este că *orice om deţine deja toate resursele şi abilităţile de care are nevoie pentru a îndeplini orice sarcină sau pentru a se descurca în orice situaţie* (în virtutea faptului că noi, toţi, avem acces la toate sistemele noastre de reprezentare – dacă nu avem afecţiuni organice severe). Tot ce avem de făcut este să elicităm succesiunile şi experienţele de referinţă adecvate pentru fiecare sarcină ori situaţie. Dacă am putea modela şi încorpora strategiile lui Einstein, în esenţă am fi capabili să facem lucrurile pe care le făcea el.

Acest proces de elicitare a resurselor pe baza experienţelor de referinţă şi a strategiilor se poate aplica în aceeaşi măsură şi când lucrăm cu familii, grupuri şi organizaţii. Dacă un cuplu, de exemplu, are probleme de comunicare şi decizie şi se confruntă cu discuţii şi certuri, puteţi să accesaţi resurse întrebându-i dacă li s-a întâmplat vreodată să comunice uşor şi eficient şi să ajungă la o decizie care să le convină amândurora. Ei vor începe să eliciteze experienţe de referinţă şi strategii atât pentru ei ca pereche, cât şi fiecare pentru el, individual, strategii cu ajutorul cărora pot obţine rezultatul pe care şi-l doresc acum.

Aceeaşi procedură va funcţiona la fel de eficient şi în cazul organizaţiilor şi grupurilor politice prinse în certuri, lupte interne şi contradicţii. Dacă li se adresează întrebările corecte, oamenii vor descrie şi vor afişa chiar resursele de care au nevoie pentru a obţine rezultatul pe care şi-l doresc. Aceste tipare se aplică în scenarii complexe care implică negocierea, arbitrajul, interogatoriul încrucişat şi team buildingul la fel de bine ca în contexte

terapeutice şi educaţionale. Dacă oamenii dintr-un grup vor să colaboreze eficient, întrebaţi-i – mai întâi pe fiecare parte, apoi tot grupul: „Aţi mai atins acest rezultat în trecut? Cum ar fi dacă l-aţi atinge acum? De unde aţi şti că l-aţi atins?". Ei vă vor oferi strategiile de care aveţi nevoie pentru a-i ajuta să atingă acest rezultat. Dacă o persoană nu se simte în largul ei când lucrează în prezenţa unui grup sau împreună cu un grup, întrebaţi-o: „Ţi s-a întâmplat vreodată să lucrezi în aceste condiţii şi să te simţi, totuşi, în largul tău?". Dacă persoana nu are o experienţă de referinţă, întrebaţi-o: „Cum ar fi dacă ai putea face acest lucru?" sau „Ce ar trebui să se întâmple ca să te simţi în largul tău în această situaţie?". Persoana respectivă vă va spune de ce resurse are nevoie.

3.2 Descompunerea strategiei

Odată extrasă strategia pe care doriţi să o modelaţi, să o modificaţi ori să o folosiţi, va trebui să o descompuneţi şi să o fragmentaţi, reducând-o la succesiunea corectă a etapelor, necesară pentru obţinerea rezultatului.

Aşa cum am menţionat, clienţii vor parcurge etapele strategiei pe măsură ce accesează experienţa respectivă. Însă procesele interne funcţionează adesea foarte rapid, în special acelea care au dobândit deja statutul unei unităţi T.O.T.E. inconştiente. Clientul poate parcurge o succesiune foarte complexă de sisteme de reprezentare în doar câteva secunde. Pentru a putea identifica în mod explicit fiecare etapă trebuie să fiţi capabili să faceţi unul dintre următoarele două lucruri: (1) să vă sporiţi abilitatea de a observa schimbările comportamentale rapide şi de detaliu sau (2) să încetiniţi procesul astfel încât să fie mai uşor de urmărit.

Vă recomandăm cu tărie să alegeţi prima opţiune. Creşterea abilităţilor voastre de observare vă va aduce mult mai multă mulţumire şi eficienţă atât în muncă, cât şi în viaţă. De fapt, acest lucru este absolut necesar dacă vreţi să deveniţi un programator neurolingvist competent. Nimic *nu este mai important decât să aveţi canalele senzoriale deschise şi active.*

Însă, atunci când începeţi să vă exersaţi aceste abilităţi, va trebui mai întâi să încetiniţi procesele individului, pentru a putea detecta şi reţine informaţiile de care aveţi nevoie. Acest lucru se poate face simplu, adresând întrebări de genul: „Care este primul lucru care te-a ajutat să fii creativ în acea situaţie?" sau „Care este primul lucru pe care îl faci pentru a te motiva?" sau „Care este primul lucru pe care îl faci când iei o decizie?". Scopul acestor întrebări este, desigur, acela de a determina începutul strategiei. De regulă, va trebui să găsiţi stimulul extern iniţial care declanşează strategia (şi care, începând de atunci, poate să implice componente atât interne, cât şi externe ale experienţei). Aşadar, dacă un individ spune ceva de genul „Ei, bine, pur şi simplu încep să mă simt motivat", va trebui să îi adresaţi întrebări precum: „Ce se întâmplă exact înainte de asta?".

Din acest punct, procedura de încetinire şi fragmentare a strategiei în etapele componente succesive se rezumă la întrebarea: „Ce s-a întâmplat după aceea?" sau „Şi după aceea ce faci?".

Este de maximă importanţă, pentru a obţine răspunsuri utile la aceste întrebări, ca descrierea pe care individul v-o oferă în legătură cu experienţa lui să specifice un anumit canal senzorial, astfel încât să puteţi determina sistemul de reprezentare pentru acea etapă a strategiei.

3.2.1 Descompunerea cu ajutorul predicatelor

Am afirmat în această secţiune că oamenii au tendinţa să facă lucrul despre care vorbesc. Unul dintre instrumentele cele mai eficace pentru descompunerea strategiilor decurge din faptul că şi reciproca acestei afirmaţii este adevărată – adică *oamenii vorbesc despre ceea ce fac*. Prin limbaj, oamenii vă vor spune literalmente ce sistem de reprezentare folosesc pentru a înţelege şi a-şi organiza experienţa curentă. Cuvintele pe care le folosim pentru a ne comunica experienţa, în special acea categorie de cuvinte cunoscute drept *predicate* (adică adjective, verbe, adverbe şi alte forme de limbaj descriptiv), constituie o transpunere exactă a modului în care ne reprezentăm experienţa.

Pentru specialistul în comunicare, o opţiune interesantă este interpretarea literală a cuvintelor oamenilor. Când cineva spune *„Văd* ce vrei să spui", puteţi foarte bine să răspundeţi: „Interesant! Şi ce culoare are?". Acceptăm că atunci când un avocat spune că trebuie să *privim* fiecare problemă din mai multe *perspective*, el ne spune de fapt să utilizăm sistemul de reprezentare vizual. Când un politician ne spune că *se simte* frustrat, acceptăm că în acel moment sistemul lui kinestezic de reprezentare are semnalul cel mai puternic. Când directorii de companii spun că *au auzit* de NLP, acceptăm că ei au obţinut această informaţie prin sistemele lor auditive de reprezentare. Când un mecanic auto spune: „Acea experienţă mi-a lăsat un *gust* rău", acceptăm că experienţa a ajuns într-un fel sau altul să fie asociată cu o reprezentare gustativă. Chiar şi în limbajul idiomatic, de exemplu *„Miros* un turnător", acceptăm că individul şi-a utilizat la un moment dat, probabil prin sinestezie, sistemul olfactiv sau, în alte expresii idiomatice, alte simţuri la care se face referire.

Alte câteva exemple de predicate cu specific senzorial sunt:

a. *Vizual* – Acum *văd* tiparul; Pur şi simplu nu mă pot *vedea* făcând asta; După cum *arată*, e o idee bună; Am nevoie de o *imagine mai clară* a problemei; Pur şi simplu *nu mai văd nimic*; Asta aruncă o *lumină* asupra subiectului; Dacă *mă uit* în urmă, totul începe să se *lumineze*; Un exemplu *plin de lumină şi culoare*.
b. *Auditiv* – Asta *sună* bine; Ţi-*am auzit* nemulţumirea; Asta îţi *spune ceva*; Brusc, mi-a *picat fisa*; *Aud* în cap tot felul de *zgomote* perturbatoare; Sunt *pe aceeaşi lungime de undă* cu ei; *Întreabă*-te dacă e bine şi *ascultă* răspunsul cu atenţie; Îmi tot *sună* în urechi această idee; Are o *tonalitate* negativă; Ceva îmi *spune* că acum e momentul.
c. *Kinestezic – Simt* că încă *bâjbâi* în căutarea unui răspuns şi se pare că nu îl pot *atinge*; Este o problemă *grea*; Lucrurile au devenit *arzătoare*; Trebuie să intru în *contact* cu ai mei; Dovedeşte o înţelegere *solidă* a aspectelor implicate; Ea este atât de *rece* şi *insensibilă*; Am *senzaţia* că urmează să se întâmple ceva; *Ia-mă de mână* şi arată-mi ce şi cum!

Am prezentat aceste predicate legate doar de principalele trei categorii de reprezentări. Voi veţi fi cei care veţi stabili, în funcţie de context, dacă individul se referă la experienţe generate intern, în sistemul de reprezentare respectiv, sau dacă experienţa îşi are originea (sau şi-a avut originea, la momentul când a avut loc în cadrul strategiei) în surse externe. Ar trebui să fie destul de evident că, atunci când cineva spune „Nu pot să-mi *imaginez* asta!" sau „Nu mai *văd* nimic!", se referă la activitatea internă; şi că atunci când oamenii spun „Ai *văzut asta*?" sau „*Uite* ce-ai făcut!", ei îşi îndreaptă atenţia vizuală în exterior. În acelaşi fel ar trebui să se facă o distincţie destul de clară între „Asta atinge o *coardă* sensibilă" (auditiv, intern) şi „*Vocea* sa trădează furia" (auditiv, extern); ca şi între „M-am *simţit* prost când s-a întâmplat" (kinestezic, intern) şi „Muşchii îţi sunt foarte încordaţi *la pipăit*" (kinestezic, extern). Alte afirmaţii sunt mai puţin exacte: „Pur şi simplu nu *vedeam* asta", „*Sună* destul de bine", „Am tot *pipăit* în jur, încercând să o găsesc".

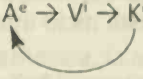
Am ales să nu intrăm în detalii în ce priveşte simţurile olfactiv şi gustativ pentru că, cel puţin în cultura noastră, ele nu sunt folosite în mod predominant pentru strategii de organizare, deşi sunt declanşatori excelenţi pentru cvadruple din trecut. Un anumit miros sau gust ne poate lansa rapid într-o căutare transderivaţională. Acest lucru se întâmplă frecvent în cazul unor experienţe cum sunt mirosul din cabinetul unui medic, mirosul parfumului sau coloniei unui fost iubit sau unei foste iubite, gustul uleiului de castor, mirosul loţiunii după ras a tatălui etc.[2]

Deşi se pare că, pentru majoritatea oamenilor din această cultură, a te conduce după miros nu e o bună strategie de organizare, nădăjduim că nu veţi ajunge să vă pierdeţi abilitatea de a asculta aceste predicate. Sperăm că v-am stârnit îndestul gustul de a le identifica, astfel încât să le puteţi adulmeca şi detecta şi singuri.

Predicatele pot fi, aşadar, folosite pentru a identifica etapele strategiei unui individ. De exemplu, unei femei care nu mai auzise niciodată de noţiunea de predicate şi de legătura lor cu sistemele de reprezentare i s-a vorbit despre semnificaţia poziţiei ochilor

în NLP. Pe parcursul conversaţiei, la un moment dat femeia a răspuns spontan: „Ştiţi, chiar *simt* (K^i) că pot să *văd* (V^i) mai bine ce *spuneţi* (A^e) când nu *mă uit* (V^e) la dumneavoastră în timp ce vă *ascult* (A^e)". Deşi nu conştientiza semnificaţia cuvintelor sale, femeia i-a oferit autorului o descriere explicită a strategiei prin care ea conferea o semnificaţie acelei discuţii. Când asculta semnalele auditive externe emise de autor (A^e), îşi crea imagini interne pornind de la cuvintele pe care le rostea autorul (V^i). Apoi îşi testa imaginile (cel mai probabil comparându-le cu imagini pe care şi le amintea din trecutul său), verifica rezultatele cu ajutorul senzaţiilor (K^i) şi decidea dacă să acţioneze (operare) [probabil adresându-i autorului mai multe întrebări (A^e) despre cele spuse, pe baza imaginilor ei interne] ori să iasă (exit), acceptând formulările verbale pe care i le oferea autorul. Dacă se uita însă la autor, ca la ceva aflat în exteriorul ei (V^e), senzaţiile vizuale pe care le primea interferau cu construcţia sa internă şi cu procesul de testare. *Experienţele iniţiate extern şi intern în cadrul aceluiaşi sistem de reprezentare tind să interfereze reciproc pentru că folosesc aceleaşi căi neurale din creier*; un semnal extern puternic tinde să mascheze o experienţă vizuală internă şi invers. Această relaţie invers proporţională dintre experienţele generate în interior şi cele generate în exterior există în toate sistemele de reprezentare.

Pentru că a făcut o verificare kinestezică, această femeie a început să conştientizeze interferenţa dintre reprezentările sale interne şi externe prin intermediul senzaţiilor. Folosind notaţia prin cvadruplă, cea mai elegantă formă în care putem reprezenta această strategie este următoarea:



Când ascultaţi predicatele, fiţi atenţi la acelea care ar putea fi nespecifice din punctul de vedere al sistemelor de reprezentare. Cuvinte ca „lumină" pot fi interpretate kinestezic sau vizual. Adverbe cum este „clar" se pot aplica, de asemenea, mai multor

sisteme de reprezentare – putem să auzim clar un lucru, dar, la fel de bine, putem să vedem clar un lucru. Multe asemenea cuvinte vor fi, desigur, specificate prin context sau prin semnalele de accesare (pe care le vom detalia mai târziu.)

Cuvinte cum sunt „a înţelege", „a identifica", „a simţi", „a şti", „a crede", „a conştientiza", „a observa" etc. sunt, de asemenea, nespecificate în ce priveşte sistemele de reprezentare. Fiecare dintre aceste procese se poate desfăşura prin oricare dintre sistemele de reprezentare. O regulă empirică pe care o puteţi utiliza când vă confruntaţi cu cuvinte de care nu sunteţi siguri, regulă care se aplică tuturor procedurilor de elicitare, este: *când ai îndoieli, întreabă*! Şi continuă să întrebi (operare) până când obţii o descriere specifică din punct de vedere senzorial.

De exemplu, să presupunem că aţi întrebat o persoană cum îşi începe strategia de creativitate, iar persoana răspunde: „Ei, bine, pur şi simplu intru în starea respectivă". Această afirmaţie nu este specifică în ce priveşte sistemul de reprezentare pe care îl foloseşte, deci va trebui să întrebaţi: „Şi cum anume «intri în această stare»?". Ca răspuns la această întrebare, persoana spune: „Încep să mă gândesc la toate lucrurile pe care m-ar ajuta să le fac". Din nou, răspunsul nu este specific în ce priveşte procesul său senzorial, deci întrebaţi: „Şi cum, în mod specific, începi «să te gândeşti» la toate lucrurile pe care te-ar ajuta să le faci?". Iar persoana răspunde la această întrebare în felul următor: „Pur şi simplu mă uit la acea stare şi văd toate aceste modalităţi de a o folosi". Prin acest răspuns, persoana a identificat primele două etape ale strategiei sale: „se uită la ea" (vizual, extern – V^e) şi „vede toate modalităţile de a o folosi" (vizual, intern – V^i). Observaţi că reprezentările vizuale interne urmează inputului extern, astfel că nu va exista nicio interferenţă.

Persoana poate să răspundă la întrebare şi în felul următor: „Am senzaţia că voi face într-adevăr un lucru bun". Aici persoana specifică senzaţiile kinestezice interne, dar nu ne spune ce anume le declanşează. În acest caz, aşadar, va trebui să întrebaţi: „Ce se întâmplă exact înainte de a avea această senzaţie?".

De asemenea, puteţi obţine un răspuns de genul: „Încep să-mi spun: «Da, o să fie distractiv! Pot să fac asta şi asta...» şi aşa mai departe". Aici, persoana reproduce de fapt un dialog interior, specificând o reprezentare auditivă internă (A^i). Însă, şi de data aceasta, dacă vreţi să se specifice şi stimulul extern care atrage acest dialog interior, va trebui să întrebaţi: „Şi ce se întâmplă exact înainte de a începe să îţi spui aceste lucruri?". Puteţi primi o varietate de răspunsuri, de exemplu: „Pun un disc care îmi dă cu adevărat o stare de creativitate" (A^e) sau: „Ies să alerg" (K^e) sau: „Mă uit la ceas şi văd că am timp din belşug" (V^e).

Se poate întâmpla însă ca, în mod repetat, să primiţi un răspuns de genul: „Nu ştiu". Un astfel de răspuns arată că această etapă este pentru persoana respectivă în afara sferei conştientului. Însă, atunci când răspunde, puteţi observa că priveşte în stânga sus. Tocmai în astfel de cazuri atenţia la semnalele de accesare nonverbale ale individului este de maximă importanţă. Aceste aspecte vor fi prezentate mai târziu în prezenta carte.

Cea mai bună metodă pe care o cunoaştem pentru a vă ajuta să deveniţi competenţi în accesarea informaţiilor senzoriale specifice de care veţi avea nevoie pentru elicitarea strategiilor este să exersaţi *metamodelul* pe care l-am prezentat explicit în lucrarea noastră „Structura magicului, vol. I". Metamodelul oferă instrumente verbale puternice cu ajutorul cărora puteţi decodifica şi fragmenta practic orice verbalizare în experienţele senzoriale primare din care provine. Vă recomandăm cu tărie să vă uitaţi pe „Structura magicului, vol. I" dacă doriţi să vă sporiţi abilităţile verbale şi intuiţia în acest scop. Acest instrument are aplicaţii şi în situaţiile decizionale şi manageriale, pentru asigurarea unor informaţii de cea mai bună calitate.

Fiţi atenţi, de asemenea, la combinaţiile de predicate care indică tipare sinestezice. Dacă cineva spune *„Pare a fi incomod"*, termenul „incomod" nu constituie o descriere vizuală. O descriere vizuală trebuie să se facă în funcţie de culori, forme, adâncime, poziţie şi luminozitate. Această afirmaţie este mai curând o descriere a unei sinestezii între vizual şi kinestezic – o interpretare

ce provine din senzaţiile pe care individul le dobândeşte uitându-se la fenomenul la care face referire, probabil pe baza unor experienţe din trecut. Alte exemple de astfel de exprimări sunt:

„Sună a fi un loc plin de *culoare"*. (auditiv–vizual)
„Nu te uita la mine cu *tonul* ăsta în voce". (vizual–auditiv)
„Suna înfricoşător". (auditiv–kinestezic)

„Structura magicului, vol. II" conţine multe exemple utile şi exerciţii care vă vor spori abilităţile de a auzi exprimările interpretative şi de a le fragmenta în descrieri senzoriale specifice.

3.2.2 Extinderea notaţiei prin cvadruplă – Partea I

Până acum am prezentat, prin intermediul cvadruplei, două distincţii majore cu ajutorul cărora se pot clasifica şi nota etapele strategiei pe care dorim să o elicităm şi să o fragmentăm:

1. sistemele de reprezentare – auditiv (A), vizual (V), kinestezic (K) şi olfactiv/gustativ (O) – şi
2. dacă sistemul de reprezentare este orientat înspre experienţa generată intern (indicată prin exponentul „i") sau înspre experienţa care provine din surse externe (indicată prin exponentul „e").

Există, desigur, multe distincţii care se pot face cu privire la o anumită etapă a unei strategii dacă o analizăm mai detaliat, de exemplu culoarea, locul de desfăşurare, tonul, claritatea etc., fiecare dintre acestea putând fi la un moment dat utilă pentru a obţine un anumit rezultat. Când alegeţi gradul de detaliere în care veţi clasifica reprezentările din strategia pe care o elicitaţi, va trebui să optaţi pentru descrierea care este *cea mai elegantă* – cea care utilizează cel mai mic număr de distincţii fără a-şi pierde capacitatea de a asigura rezultatul pentru care a fost concepută.

Am constatat că aceste două distincţii prezentate până acum sunt cele mai importante pentru o descriere adecvată a oricărei experienţe. Câteodată însă poate fi util să se adauge şi alte

elemente în descrierea şi notarea unei strategii, elemente care să indice etapele implicate în testare şi în operare şi să verifice conţinutul derulat prin strategia respectivă. Am făcut acest lucru atunci când am identificat diferenţa dintre imaginea vizuală construită (V^i_c) şi imaginea vizuală reamintită (V^i_r), pentru a descrie testarea care avea loc în strategia vizuală de scriere. Memoria (amintirea) şi construcţia (imaginaţia şi fantezia) sunt distincţii formale care se pot face în cazul experienţei generate intern în orice sistem de reprezentare şi par a fi urmarea diferenţelor funcţionale atribuite celor două emisfere ale creierului uman.

În ultimii ani s-au făcut multe cercetări cu privire la diferenţele funcţionale de procesare neurologică dintre *emisfera dominantă* (emisfera cerebrală stângă, la majoritatea persoanelor dreptace) şi *emisfera nedominantă* (emisfera cerebrală dreaptă, la persoanele dreptace). Se afirmă că emisfera dominantă tinde să realizeze o procesare liniară, secvenţială, de tip cauză–efect şi, în consecinţă, este responsabilă de manevrarea şi construirea experienţei noastre generate intern. Emisfera nedominantă, se spune, tinde să realizeze tipurile de procesare orientate mai mult spre prezentare, localizare, integrare, gestalt şi este, deci, responsabilă în principal de reaccesarea şi rememorarea reprezentărilor senzoriale din trecut.[3]

Întrucât tindem să folosim o parte a corpului mai mult decât pe cealaltă pentru multe sarcini, emisfera dominantă va avea, în multe cazuri, un nivel mai ridicat al semnalului decât activitatea care are loc simultan în emisfera nedominantă. Ca urmare, oamenii sunt adesea mai conştienţi de activitatea care se desfăşoară în emisfera lor dominantă şi conştientizează mai puţin funcţiile nedominante. Am constatat că operarea distincţiei dintre funcţiile emisferei dominante şi ale celei nedominante (în mod specific cele care vizează conştiinţa, memoria şi construirea) este uneori foarte importantă pentru activitatea noastră, în special în acea parte a ei care implică stările modificate ale conştiinţei (acest aspect este prezentat în detaliu în „Patterns I"

şi „Patterns II"). De aceea, vom include adesea unele dintre aceste distincţii în notaţia noastră pentru strategii.

Pe parcursul cărţii, am folosit deja notaţiile „r" (rememorat) şi „c" (construit) pentru aceste distincţii. Utilizarea notaţiilor „r" şi „c" ca indici pentru V^i, A^i, K^i sau O^i este redundantă, în sensul că ştim că dacă o persoană îşi construieşte sau rememorează o imagine, acea persoană va utiliza neapărat o orientare internă pentru acel sistem de reprezentare. Deci, pentru a conferi mai multă eleganţă notaţiei noastre atunci când este necesar să indicăm o distincţie între rememorat şi construit, vom folosi notaţiile „r" sau „c" pentru exponenţi, în loc să folosim exponentul „i". Astfel, un sunet construit va fi notat cu A^c, o senzaţie rememorată va fi notată cu K^r şi aşa mai departe.

O altă distincţie legată de funcţionarea celor două emisfere, pe care o considerăm utilă, este diferenţa dintre reprezentările *digitale* (verbale) în sistemul auditiv de reprezentare şi cele care presupun calităţi legate de *ton* şi *tempo* (nonverbale). Reprezentările noastre de limbaj (auditive, digitale) tind să fie organizate în principal de sistemele neurologice localizate în emisfera noastră dominantă (emisfera stângă pentru persoanele dreptace). Deşi experienţele verbale rememorate, cum sunt tiparele repetitive şi clişeele, ajung să fie încorporate de emisfera nedominantă, această emisferă pare să fie specializată în organizarea porţiunilor tonale, melodice şi ritmice ale experienţei noastre auditive. Informaţiile pe care le conţine fiecare dintre aceste procese diferite vor avea adesea o semnificaţie funcţională foarte diferită. Porţiunile digitale ale comunicărilor noastre aparţin unei categorii de experienţe pe care le numim „experienţe secundare". Experienţele secundare sunt alcătuite din reprezentări pe care le utilizăm pentru a *codifica* experienţele noastre primare – experienţele *secundare* (cum sunt cuvintele şi simbolurile) au semnificaţie doar în raport cu reprezentările noastre senzoriale *primare* pe care le ancorează pentru noi. De aceea vom arăta adesea componenta digitală[4] a unei experienţe ca fiind exterioară cvadruplei:

$$A_d^{e,i(r,c)} < A_t^{e,i(r,c)}, V^{e,i(r,c)}, K^{e,i(r,c)}, O^{e,i(r,c)} >$$

În acest exemplu am operat o distincţie între porţiunile tonale şi digitale ale sistemului nostru auditiv de reprezentare, utilizând exponentul „d" pentru digital sau verbal şi exponentul „t" pentru calităţile legate de ton şi tempo. (A se vedea „Patterns II", pp. 17 – 19, pentru o prezentare mai explicită a acestei distincţii)

De asemenea, în această diagramă am indicat distincţiile dintre rememorat şi construit ca subcategorii posibile ale experienţei generate intern.

O altă distincţie pe care aţi putea dori să o faceţi este între porţiunile *tactile* (somatosenzoriale) şi *viscerale* (emoţionale şi proprioceptive) ale experienţei kinestezice.[5] Uneori, reprezentările emoţionale sau viscerale vor avea pentru sarcina comportamentală o semnificaţie funcţională diferită faţă de cele care implică senzaţii tactile pur exterioare (durere, presiune şi temperatură). În general însă preferăm, în scopul notării, să includem senzaţiile viscerale în categoria experienţei kinestezice interne (în aceeaşi categorie ca şi senzaţiile kinestezice rememorate şi construite).

Aşa cum am spus, trebuie să optaţi pentru acele distincţii pe care le consideraţi necesare pentru a obţine rezultatul pe care îl urmăriţi. Uneori este important să fragmentaţi aspectele digitale auditive ale strategiei unei persoane în categoria metamodelului corespunzător. De exemplu, am observat că la mulţi oameni apariţia *operatorilor modali de necesitate* (cuvinte ca „ar trebui", „se impune", „trebuie", „este necesar", „este nevoie" etc.) în porţiunile verbale ale strategiilor lor de motivare sau decizie declanşează adesea senzaţiile kinestezice de anxietate sau stres. Dacă înlocuiesc aceste cuvinte cu operatori modali de posibilitate (cuvinte ca „se poate", „este posibil", „este probabil" etc.), vor putea obţine în continuare rezultatul strategiei, dar se vor confrunta cu mai puţin stres şi disconfort.

Puteţi, de asemenea, să vă personalizaţi sistemul de notare pentru a-l adapta propriilor nevoi şi puteţi include distincţii pe care le consideraţi importante pentru strategiile cu care lucraţi. Distincţiile pe care le-am oferit aici constituie doar ceea ce noi considerăm a fi setul minimal şi cel mai elegant de distincţii cu ajutorul cărora se pot analiza şi nota etapele strategiei.[6]

3.2.3 Descompunerea strategiilor cu ajutorul semnalelor de accesare

Am menţionat mai sus că partea verbală a comunicării noastre nu constituie decât unul dintre aspectele implicate ale procesului de comunicare. În realitate, noi considerăm că ea constituie adesea partea cea mai puţin importantă a comunicării. O cantitate uriaşă de informaţii este comunicată prin intermediul aspectului nonverbal (tonal, gestual şi tactil) al comunicării noastre, care are loc în mod tipic, la majoritatea oamenilor, sub pragul conştientului. În plus, cei mai mulţi oameni nu sunt conştienţi de o mare parte a reprezentărilor care se desfăşoară la nivelul sistemelor lor neurologice atunci când îşi derulează strategiile. Multor oameni le este foarte greu să se acordeze la experienţa lor senzorială curentă ori să o comunice verbal.

Acordând o atenţie sporită semnalelor de accesare şi părţilor nonverbale din comportamentul oamenilor, puteţi strânge foarte multe informaţii care cel mai adesea se sustrag atenţiei conştiente a oamenilor şi le depăşesc abilităţile de verbalizare. Semnalele de accesare comportamentale pe care le utilizează un individ pentru a-şi acorda sistemul neurologic în scopul alegerii unui anumit sistem de reprezentare prin care să accepte şi să proceseze un stimul la un moment dat vă vor oferi un indiciu excelent cu ajutorul căruia să identificaţi sistemul de reprezentare utilizat pentru o anumită etapă a strategiei. Aceste semnale vor indica direct sistemul de reprezentare pe care îl folosesc oamenii pentru accesare. Acest lucru devine foarte util atunci când succesiunile de reprezentare rapide şi complexe care alcătuiesc unele strategii nu pot fi depistate prin relatarea lor verbală de către individul care foloseşte această strategie.

În această lucrare vom detalia doar câţiva indicatori şi câteva mecanisme de accesare, dar ele sunt infinite şi toate sunt la dispoziţia experienţei voastre senzoriale curente. Acordând atenţie comportamentelor sistematice şi recurente pe care le manifestă oamenii în timp ce comunică şi acţionează, am descoperit o serie de semnale nonverbale care pot fi folosite pentru a indica procese senzoriale specifice pe care le derulează pe parcursul activităţii lor comportamentale. Printre acestea se numără poziţia ochilor, calităţile vocale legate de ton şi tempo, ritmul şi locul respiraţiei, schimbarea culorii pielii, temperatura corpului, ritmul cardiac, postura şi tonusul muscular, chiar şi activitatea EEG.[7] Cele două principii fundamentale care definesc metoda noastră de clasificare sunt:

a. Orice eveniment care are loc într-o parte a unui sistem (cum sunt sistemele neurologic şi biologic ale omului) va afecta cu siguranţă, într-un fel sau altul, toate celelalte părţi ale sistemului respectiv. Când tiparele interacţiunii dintre părţile sistemului sunt identificate, se pot prognoza şi utiliza efectele pe care părţile sistemului le au una asupra alteia.
b. La om, întregul comportament (macro- şi micro-) este o transpunere a proceselor neurologice interne şi conţine, aşadar, informaţii despre acele procese. Prin urmare, întregul comportament este, într-un fel sau altul, o comunicare cu privire la organizarea neurologică a individului – *o persoană nu poate să nu comunice*.

Scopul acestui proces de strângere de informaţii este scopul întregii ştiinţe comportamentale, acela de a decodifica transpunerile manifeste ale strategiilor neurologice, care în general nu sunt conştientizate de indivizii în interiorul cărora operează, pentru a înţelege cum sunt organizate componentele de reprezentare şi ce relaţii există între ele.

Procesul de descoperire a regularităţilor dintre comportamentul observabil al unui individ şi procesele sale interne este un

exemplu al procesului pe care noi l-am utilizat pentru a genera toate modelele noastre de comportament – *crearea tiparelor*. În lucrarea sa, Gregory Bateson a formalizat cu eleganţă unele dintre proprietăţile acestui proces:

> „Dacă dintr-o percepţie X se pot face mai mult decât presupuneri aleatorii despre Y, atunci există o «redundanţă» între X şi Y, «X este un mesaj codificat despre Y» sau «Y este o transpunere a lui X» sau «X este o transpunere a lui Y»...". („Reality and Redundancy", 1975)

> „... dacă un observator percepe doar anumite părţi dintr-o succesiune sau configuraţie de fenomene, în multe cazuri el va putea presupune, cu un caracter aleatoriu minim, părţile pe care nu le poate percepe în mod direct (va presupune, de exemplu, că un copac are rădăcini)." („Steps to an Ecology of Mind", 1972)

Observaţi că această definiţie nu spune nimic despre verificarea statistică. E posibil ca statisticile să susţină ori să dezvăluie tipare, dar nu ele sunt cele care le stabilesc, nici cele care determină dacă un tipar va fi sau nu util. Media statistică poate fi uneori folosită pentru a ne ajuta să găsim un tipar, dar statistica în sine nu constituie un tipar, aşa cum se presupune adesea. Într-adevăr, comportamentul pe care îl studiem se instalează nu pe baza mediilor statistice, ci pe baza tiparelor. Copilul care învaţă să vorbească nu asimilează limbajul folosind mediile statistice ale înţelesurilor cuvintelor pe care învaţă să le folosească, ci mai curând pe baza tiparelor furnizate de rude, prieteni şi alte persoane în mijlocul cărora creşte. Cei mai mulţi copii devin în acest fel vorbitori nativi competenţi ai limbii pe care o învaţă.

Tiparele şi generalizările pe care le prezentăm legate de semnalele de accesare pot fi şi chiar au fost susţinute de cercetări experimentale, dar am ales să prezentăm aceste generalizări şi tipare întrucât le-am observat în contextul mai util al experienţei noastre profesionale. Nu vom prezenta cifre, tabele sau grafice.

În ultimă instanţă, succesul unui programator neurolingvist va depinde de abilitatea sa de a observa, a identifica şi a utiliza multitudinea de transpuneri şi tipare ce îi sunt oferite permanent de oameni în experienţa senzorială curentă, nu de abilitatea de a măsura şi de a estima tipuri de comportament sau de a-şi aminti cifre şi tabele. Vom oferi generalizările din această lucrare ca pe o modalitate de a vă ajuta să iniţiaţi procesul de extindere a propriilor abilităţi perceptuale, nu ca pe nişte „legi". Vă sugerăm să vă dezvoltaţi o strategie cu ajutorul căreia să observaţi aceste tipare în interacţiunile voastre şi să le verificaţi singuri până când veţi fi încorporat atât de bine strategia, încât ea să iasă din sfera conştientului. În experienţa noastră, tiparele pe care vi le oferim s-au verificat în cazul fiecărui individ pe care l-am studiat şi intervievat.

3.2.3.1 Mişcările oculare ca semnale de accesare

Am observat că felul în care oamenii îşi mişcă ochii în timp ce gândesc sau procesează informaţii furnizează indicii exacte despre activitatea neurologică specifică din punct de vedere senzorial. Am prezentat aceste tipare în „Patterns II":

> „Fiecare dintre noi, când alegem cuvintele pe care le folosim pentru a comunica verbal între noi, alegem în mod tipic acele cuvinte la nivelul inconştient al funcţionării. Astfel, aceste cuvinte arată la ce părţi din lumea experienţelor disponibile la nivel interior şi exterior avem acces în acel moment. În mod specific, setul de cuvinte cunoscute drept predicate (verbe, adjective şi adverbe) este deosebit de sugestiv. În al doilea rând, fiecare dintre noi ne-am dezvoltat anumite mişcări ale corpului care îi indică observatorului abil ce sistem de reprezentare folosim. Deosebit de bogate în semnificaţii sunt tiparele de scanare vizuală pe care le-am dezvoltat. Astfel, pentru cel care studiază hipnoza, predicatele din sistemul verbal şi tiparele de scanare vizuală din sistemul nonverbal oferă modalităţi rapide şi puternice pentru a determina ce potenţiale resurse de creare a unor înţelesuri – sistemele de reprezentare – foloseşte clientul

la un moment dat, stabilind modul în care se poate răspunde în mod creativ respectivului client. Gândiţi-vă, de exemplu, de câte ori aţi pus o întrebare cuiva şi acea persoană a făcut o pauză, a spus «Mmmmm, să vedem» şi, odată cu această verbalizare, şi-a ridicat privirea în sus şi spre stânga. Mişcarea ochilor spre stânga sus stimulează (la persoanele dreptace) imaginile eidetice localizate în emisfera nedominantă. Căile neurologice care pornesc din partea stângă a ambilor ochi (câmpul vizual stâng) sunt reprezentate în emisfera cerebrală dreaptă (nedominantă). Mişcarea de scanare vizuală în stânga sus este o modalitate comună pe care oamenii o folosesc pentru a stimula acea emisferă ca metodă de accesare a memoriei vizuale. Mişcările oculare în dreapta sus, dimpotrivă, stimulează emisfera cerebrală stângă şi imaginile construite – adică reprezentările vizuale ale unor lucruri pe care persoana nu le-a văzut niciodată (a se vedea «Patterns», volumul I, p. 182).

Dezvoltându-vă abilitatea de a detecta cel mai apreciat şi folosit sistem de reprezentare al clientului, veţi accesa un instrument extrem de util pentru o comunicare hipnotică eficientă. Există două modalităţi principale care dau rezultate în cadrul seminarelor noastre, când îi învăţam pe oameni cum să îşi perfecţioneze abilitatea de a detecta sistemele de reprezentare:

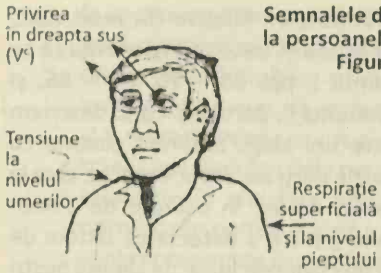
(1) observarea atentă a semnalelor de accesare care pot fi detectate vizual. În mod specific (pentru persoanele dreptace):

semnal de accesare	sistemul de reprezentare indicat	
privirea în stânga sus...	imagistică eidetică	(V)
privirea în dreapta sus...	imagini construite	(V)
privirea fără o poziţie fixă...	imagistică	(V)
privirea în stânga jos...	dialog interior	(A)
poziţia telefonului...	dialog interior	(A)
privirea în stânga sau în dreapta, la acelaşi nivel...	auditiv intern	(A)
privirea în dreapta jos...	senzaţii corporale	(K)
mâinile împreunate pe linia mediană a corpului	senzaţii corporale	(K)

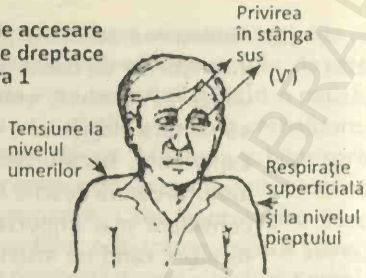
(2) observarea atentă a predicatelor folosite (în mod tipic, inconştient) de client pentru a-şi descrie experienţa (a se vedea «Patterns», volumul I, pp. 68 – 76, 82 – 86, şi «Structura magicului», volumul II, partea I). Când descriem experienţe, fiecare dintre noi alege anumite cuvinte cu ajutorul cărora descrie acele părţi ale experienţei pe care le consideră mai importante. Astfel, în calitate de comunicatori, când ne instruim pentru a detecta ce sistem de reprezentare e presupus de cuvintele alese de clienţii noştri pentru a-şi descrie experienţa, avem informaţii pe care le putem utiliza în mod eficient în comunicarea noastră cu ei.

Acestea sunt, desigur, doar două modalităţi prin care puteţi învăţa să detectaţi sistemele de reprezentare – există multe alte metode. Am descoperit, de exemplu, că tiparele de respiraţie constituie un indicator excelent al sistemului de reprezentare pe care îl foloseşte la un moment dat o persoană pentru a-şi organiza şi reprezenta experienţele. În timpul vizualizării, de exemplu, respiraţia unei persoane tinde să devină superficială şi să fie localizată la nivelul pieptului. Din experienţa noastră, alţi indicatori la fel de utili sunt schimbările în tonul vocii, ritmul vorbirii, culoarea pielii... Am prezentat două modalităţi specifice de detectare a sistemelor de reprezentare suficient de detaliat pentru a-i permite cititorului să înveţe să detecteze sistemul de reprezentare utilizat de un client la un moment dat. După ce veţi stăpâni destul de bine aceste două tehnici – după ce vă perfecţionaţi abilitatea de a face aceste distincţii senzoriale –, vă sugerăm să exploraţi singuri şi alţi indicatori care vă permit să obţineţi aceleaşi informaţii. Exersându-vă deprinderea de a face distincţii senzoriale, nu numai că vă veţi spori abilitatea de a practica o comunicare hipnotică eficientă şi elegantă, ci vă veţi spori şi perfecţiona şi abilitatea de a avea acea experienţă senzorială care este, conform experienţei noastre, însuşi fundamentul comunicării şi hipnozei eficiente".

Semnalele de accesare la persoanele dreptace
Figura 1

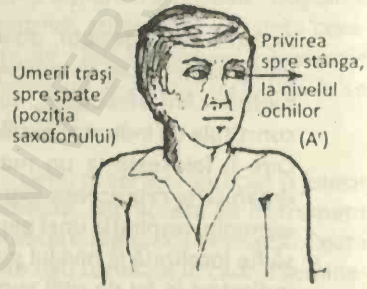


V^c – Imagini construite – Vizualizare în emisfera dominantă

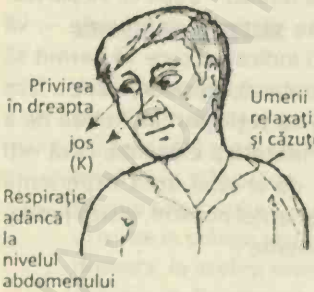


V^r – Imagini rememorate și eidetice – Vizualizare în emisfera nedominantă

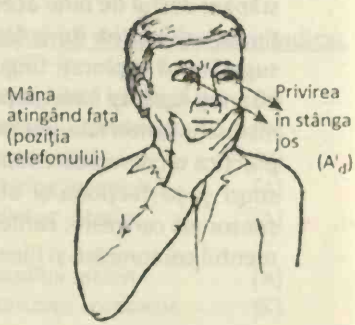
A^c – Auditiv construit – Redarea cu ajutorul cuvintelor – Acces auditiv în emisfera dominantă



A^r – Experiențe auditive rememorate – Înregistrări pe bandă – Acces auditiv în emisfera nedominantă



K – Conștientizarea senzațiilor corporale – Accesare kinestezică



A'_d – Dialog interior – Vorbitul cu sine

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Figura 1 prezintă mai detaliat indicatorii mişcărilor oculare, descrişi în fragmentul de mai sus, adăugând distincţiile tonal/digital şi rememorat/construit şi poziţiile ochilor prin care ele sunt accesate.

3.2.3.2 Semnalele de accesare gestuale

Am prezentat, în fragmentul de mai sus, şi o altă formă de semnale de accesare/indicatori care presupun complexe gestuale – „poziţia telefonului" pentru dialogul interior şi împreunarea mâinilor pe linia mediană a corpului pentru senzaţiile kinestezice. Poziţiile telefonului sunt acelea în care o persoană îşi sprijină capul în mâini sau pumni, iar capul i se înclină într-o parte (în mod tipic, în stânga), ca şi când persoana respectivă ar vorbi la telefon. Lovirea bărbiei cu o mână sau atingerea zonei din jurul gurii, nasului sau maxilarului constituie alţi indicatori comuni şi semnale de accesare pentru dialogul interior.

Adesea oamenii indică sau îşi ating cu mâinile (conştient sau inconştient) acele organe de simţ corespunzătoare canalului de reprezentare pe care îl folosesc ca mijloc de a accesa sau indica acel canal. O persoană poate să spună „Chiar am început să îmi dau seama de importanţa a ceea ce se întâmpla" şi, în acelaşi timp, să arate înspre ureche – ceea ce indică sistemul auditiv. Acest lucru reiese şi mai clar dacă o persoană spune ceva de genul „Am multă agitaţie în legătură cu acest lucru" şi, în acelaşi timp, face mişcări circulare cu degetul în zona urechilor.

Un alt exemplu ar fi o persoană care spune „Am observat dezamăgirea ta" şi, în acelaşi timp, indică zona ochilor sau o persoană care spune „Păi, să vedem" şi începe să se frece la ochi şi la rădăcina nasului.

În mod similar, puteţi observa că, atunci când o persoană spune „Acel film a fost cu adevărat intens", îşi duce mâinile în zona pieptului şi a inimii sau când cineva spune „Acest lucru a fost de-a dreptul încântător", îşi duce mâinile în zona stomacului.

Aceste gesturi pot avea loc, desigur, şi fără a fi însoţite de verbalizări.

3.2.3.3 Modificări ale respiraţiei

Respiraţia este una dintre cele mai profunde şi mai directe căi de care dispunem pentru a ne schimba sau a ne acorda starea chimică şi biologică spre a ne influenţa neurologia. Diferitele ritmuri respiratorii, precum şi umplerea sau extinderea unor zone diferite ale cavităţii noastre pulmonare antrenează aproape întregul nostru corp – accesează diferite grupe de muşchi şi schimbă compoziţia chimică a sângelui (care asigură mediul în care operează creierul nostru). Am constatat că schimbările respiraţiei constituie un indicator puternic şi un mecanism de accesare pentru stări specifice din punct de vedere senzorial.

a. *Respiraţia superficială* din piept (sau oprirea temporară a respiraţiei) însoţeşte şi accesează atenţia *vizuală*.
b. *Respiraţia profundă şi amplă din stomac* indică accesarea *kinestezică*.
c. *Respiraţia regulată cu diafragma sau cu întregul piept*, însoţită adesea de o *expiraţie prelungită* (ca şi când am vorbi fără a ne mişca buzele pentru a pronunţa cuvintele), va însoţi *dialogul interior*.

Aceste tipare respiratorii accesează atenţia în cadrul sistemelor de reprezentare fie extern, fie intern.

3.2.3.4 Schimbările de postură şi de tonus

Odată cu aceste diferite tipuri de respiraţie şi pentru a ne acorda la un anumit sistem de reprezentare, ne adaptăm şi musculatura, şi poziţia corpului.[8] Am observat următoarele corelaţii între variaţiile poziţiei corporale şi accesarea sistemului de reprezentare:

a. *Tensiunea musculară la nivelul umerilor, gâtului* şi adesea al *abdomenului; umerii îndoiţi* şi *gâtul întins* caracterizează postura de accesare pentru atenţia *vizuală*.
b. (1) *Relaxarea musculară generală, capul bine înfipt în umeri, care au tendinţa să se aplece*, caracterizează accesarea *kinestezică internă* dacă senzaţiile nu sunt foarte intense; în acest caz, accesarea va fi însoţită/iniţiată de o

respiraţie exagerată la nivelul abdomenului şi de *gesturi expresive sau chiar violente*. (2) *Accesarea kinestezică* (*tactilă şi motorie*) *externă* va prezenta acelaşi tip de respiraţie şi aceeaşi poziţie a capului ca şi accesarea kinestezică internă, dar *corpul se va mişca mai mult*, iar *umerii vor fi mai drepţi* (aşa cum fac atleţii).

c. Accesarea *auditivă* se caracterizează printr-o *tensiune musculară relativ regulată* şi prin *mişcări ritmice minore*. Umerii tind să fie uşor traşi spre spate, deşi sunt cam *îndoiţi*, în ceea ce numim *poziţia „saxofonului"* (pentru că individul adoptă o poziţie a corpului ca şi când ar cânta la saxofon). *Capul* va fi adesea *înclinat într-o parte*.

3.2.3.5 Schimbări de ton şi de tempo

Schimbările de respiraţie, postură şi tonus muscular prin care trece un individ vor afecta alte manifestări comportamentale care pot servi, la rândul lor, drept indicatori eficienţi ai activităţii sistemelor de reprezentare. Schimbările de tempo şi tonalitate ale vocii vor fi cauzate de schimbările respiraţiei şi tensiunii musculare în zona feţei şi a gâtului. Volumul de aer şi rapiditatea cu care aerul este împins peste corzile vocale vor genera schimbări remarcabile în calitatea vocii.

a. *Cuvintele în cascadă*, pronunţate cu o *tonalitate înaltă*, *nazală* şi/sau *încordată*, cu un *tempo rapid* al vorbirii, însoţesc procesarea *vizuală*.
b. Un *tempo lent al vocii*, cu *pauze lungi* şi cu o *tonalitate* în mod tipic *joasă*, profundă şi adesea *gâfâită* indică accesarea *kinestezică*.
c. O *tonalitate clară*, *medie*, cu un *tempo regulat* şi uneori *ritmic* şi *cuvinte pronunţate clar* va însoţi activitatea din sistemul *auditiv* de reprezentare.

Alte semnale de accesare pentru sistemul auditiv sunt *baterea ritmului cu degetele*, *pocnitul din degete* şi producerea orală a unor *plescăieli*, *bâzâituri* sau *fluierături*.

Organizarea lucrurilor pe degete tinde să însoţească dialogul interior şi alte forme de accesare digitală auditivă.

3.2.4 Utilizarea procedurilor de elicitare

Aceste distincţii, aşa cum am sugerat, sunt doar câteva dintr-o multitudine de tipare de care vă puteţi folosi pentru a descompune succesiuni comportamentale complexe. Însă, pentru ce ne-am propus în această carte, în general ne vom limita analiza la acele semnale care implică mişcări oculare şi predicate verbale şi vom utiliza celelalte distincţii enumerate aici doar când sunt importante sau evidente. Am constatat că distincţiile furnizate de tiparele mişcărilor oculare şi predicatele verbale constituie numărul minim de distincţii necesare pentru a descompune practic orice strategie.

Acum suntem pregătiţi să începem aplicarea împreună a tuturor componentelor procedurii de detectare a strategiilor. Prin câteva exemple vom demonstra cum are loc acest proces în ansamblul său.

EXEMPLUL A

Să luăm următoarea succesiune comportamentală prezentată de o doamnă director administrativ al unei organizaţii aplicată în luarea unei decizii. Ea tocmai a citit un raport scris care îi fusese predat şi trebuie să ia o decizie pe baza informaţiilor cuprinse în raport. Această persoană putea fi la fel de bine un judecător, un diplomat, un director executiv sau orice persoană aflată în postura de a lua o decizie.

> „Când mă uit peste acest raport... " (privirea scanează hârtia, apoi doamna face o pauză şi respiră adânc, iar ochii i se îndreaptă pentru un moment în dreapta jos, apoi se mută în stânga), „... am senzaţia că a fost omis un lucru... " (ridică mâna şi îşi loveşte bărbia) „... şi trebuie să mă întreb cum ar putea afecta acest lucru rezultatele acestei decizii când este atât de important să avem o înţelegere clară?" (Privirea i se ridică în dreapta, de unde se mută de câteva ori în lateral, apoi coboară în dreapta înainte de a se întoarce pentru a privi în faţă persoana din faţa sa.) „Pur şi simplu nu ştiu ce să spun despre asta."

ANALIZĂ	*PREDICATE*	*SEMNALE DE ACCESARE*
Ea începe cu stimulul vizual extern din raportul scris (V^e), pe care probabil l-a citit în detaliu mai devreme.	„mă uit peste"	Privirea scanează obiectul extern.
Stimulul vizual accesează senzații kinestezice interne (K^i) despre ce era tipărit în raport.	„am senzația"	Respirație adâncă, privirea se îndreaptă în jos și spre dreapta.
Aceste senzații inițiază apoi o reacție digitală auditivă internă (A^i_d).	„mă întreb"	Privirea în stânga jos, mâna lovește bărbia.
Ea își construiește apoi o serie de imagini vizuale interne ca reacție la verbalizarea internă ($V^i_1, V^i_2, \ldots V^i_n \ldots$).	„înțelegere clară"	Mișcări ușoare ale ochilor din poziția dreapta sus.
Imaginile construite accesează senzații interne (K^i).		Privirea în dreapta jos
Dacă s-ar lua decizia sau procesul ar fi în derulare, directoarea ar putea să genereze o verbalizare (A_d) ca răspuns la senzațiile respective, efectuând fie un exit, fie o continuare a procesului de luare a deciziei. Comentariul ei de aici indică însă *absența* experienței în acel sistem de reprezentare. (Și lipsa de informații constituie o informație.)	„nu știu ce să spun despre asta"	

Să presupunem că directoarea vorbeşte cu voi. Poate că voi sunteţi cei care aţi predat raportul pe care îl citeşte şi vă preocupă rezultatul deciziei. Poate că sunteţi un consultant care asistă persoana respectivă în luarea acestei decizii importante. În orice caz, doriţi să accesaţi anumite resurse pentru a o ajuta să nu mai fie indecisă. În opinia noastră, a contrazice acea persoană sau a o confrunta cu privire la conţinutul propunerii nu ar ajuta-o prea mult să ia o decizie. În asemenea cazuri, important este modul în care persoana respectivă *procesează* conţinutul (strategia sa). Ea v-a dat deja toate informaţiile de care aveţi nevoie pentru a descompune strategia care o conduce la indecizie.

Am putea nota această strategie după cum urmează:

$$V^e \rightarrow K^i \rightarrow A^i_d \rightarrow \left\{ \begin{array}{c} V^c_1 \\ \vdots \\ V^c_2 \\ \vdots \\ V^c_n \end{array} \right\} \rightarrow K^i \rightarrow (?)\, A_d$$

Veţi observa că am aşezat între paranteze seria de imagini vizuale construite, una sub alta; pentru a indica faptul că ele au avut loc în cadrul aceleiaşi etape. Am pus semnul (?) înainte de etapa A_d pentru a arăta că, deşi aceasta este următoarea etapă adecvată a strategiei, activitatea din această etapă nu a căpătat o amploare suficientă pentru ca strategia să continue.

De asemenea, aţi putea să ordonaţi strategia în următoarele etape funcţionale:

(1) Experienţa vizuală externă a materialului scris ancorează, sinestezic, reprezentarea kinestezică a unei incongruenţe pe care directoarea a dedus-o din testarea anterioară a materialului conţinut în raport.

(2) Conţinutul senzaţiilor a declanşat o operaţiune care a implicat dialogul interior (şi-a pus o întrebare) şi a generat imagini pe baza verbalizării.

(3) Imaginile construite au fost apoi testate comparându-le între ele sau comparându-le cu imagini rememorate (acest lucru nu este specificat în mod direct de comportamentul

directoarei, dar nici nu este prea important pentru analiza strategiei) şi a apărut din nou o incongruenţă, sub forma unor senzaţii care împiedică strategia să existe.

(4) Însă, o anumită constrângere împiedică persoana să opereze din nou – prima etapă din procedura sa de operare, activitatea digitală auditivă, nu are un semnal suficient de puternic pentru a iniţia noi imagini („Nu ştiu ce să spun despre asta."). Constrângerile ar putea fi cauzate de senzaţiile de incongruenţă care invadează dialogul interior al directoarei, de interferenţele de la alte sisteme de reprezentare care determină constrângeri temporale, de nevoia de a strânge mai multe informaţii înainte de a efectua o operare reuşită sau chiar de ineficacitatea strategiei de operare curente.

Din enunţul scurt al directoarei putem determina elementele esenţiale ale strategiei sale de decizie. Acestea pot fi reprezentate în forma lor cea mai elegantă după cum urmează:

Strategia de decizie: $A_d \rightarrow V^i \rightarrow K^i \rightarrow EXIT$ (+) (-)

Aceasta arată că doamna începe în mod tipic cu activitatea digitală auditivă, extrage din acea activitate imagini vizuale interne, testează imaginile, rezultatele acestor imagini sunt reprezentate kinestezic şi, pe baza acestor senzaţii, ea fie va ieşi din strategie, fie o va relua. Ne vom întoarce la acest exemplu după o scurtă, dar importantă digresiune legată de notaţii.

3.2.4.1 Extinderea notaţiei prin cvadruplă – Partea a II-a

În acest punct dorim să adăugăm un ultim set de modificatori la calculul comportamental prezentat până acum. Aceşti modificatori se referă la relaţiile *dintre* componentele de reprezentare ale unei strategii. Ei stabilesc dacă o etapă a unei strategii este un *răspuns congruent*, un *răspuns de polaritate* sau un *metarăspuns* faţă de etapa precedentă.

a. Vom defini un răspuns *congruent* ca fiind în esenţă o *continuare* a reprezentării precedente, dar *într-o modalitate diferită*. O diferenţă de „modalitate" va consta aici într-o schimbare a oricăruia dintre modificatorii cvadruplei descrişi până acum. O trecere de la o reprezentare vizuală externă la o reprezentare vizuală internă constituie o schimbare de modalitate. Acelaşi lucru îl putem spune şi despre o trecere de la experienţa auditivă construită la experienţa auditivă rememorată sau de la o reprezentare auditivă digitală la o reprezentare tonală.

   De exemplu, dacă o persoană trebuie să se hotărască dacă merge sau nu la înot, poate parcurge o strategie în care va privi în stânga sus şi va vedea cu ochii minţii cum arăta momentul în care a înotat ultima oară. Un răspuns *congruent* la această imagine în sistemul kinestezic este senzaţia kinestezică de a fi efectiv, fizic, în apă. Un răspuns congruent la aceste senzaţii kinestezice în modalitatea de reprezentare auditivă tonală va fi să audă zgomotul apei lovindu-se de marginile piscinei şi să-şi acopere urechile când intră sub apă.

   Vom nota un răspuns congruent prin simpla utilizare a unei săgeţi „→" îndreptate dinspre etapa iniţiatoare înspre etapa care constituie un răspuns congruent la aceasta. În exemplul nostru:

$$V^r \rightarrow K^i \rightarrow A^i_t$$

b. Un răspuns *de polaritate* va fi definit ca o reprezentare care este în mod tipic o *inversare a conţinutului* etapei precedente. De exemplu, dacă persoana din exemplul de mai sus şi-a creat imaginea internă a partidei de înot descrise mai sus şi, în loc să experimenteze senzaţiile kinestezice de a se afla în apă, a simţit frică sau greaţă, aceasta constituie un răspuns *de polaritate* la nivel kinestezic.

Să remarcăm că auzul sunetelor produse de apa din piscină care ar urma acestei experienţe kinestezice ar constitui un răspuns de polaritate faţă de senzaţii. Auzul unei voci cu un ton îngrijorat în dialogul interior ar constitui un răspuns congruent la senzaţiile kinestezice.

Notăm un răspuns de polaritate printr-o săgeată cu litera „p" sub ea între cele două etape implicate. Aşadar, vom arăta senzaţiile de frică din acest exemplu, ca răspuns la imagine, astfel:

$$V^r \underset{p}{\rightarrow} K^i$$

c. Un *meta*răspuns este definit ca un răspuns *despre* etapa precedentă, nu ca o continuare sau inversare a reprezentării. Aceste răspunsuri sunt mai îndepărtate şi disociate de reprezentările care le precedă. A experimenta senzaţii *despre* imaginea (senzaţia că un lucru ar fi putut fi omis din imagine, de exemplu) pe care persoana şi-a creat-o despre cum ar fi să înoate, nu ca răspuns direct la conţinutul acelei imagini, ar constitui un metarăspuns în exemplul nostru. Dacă persoana şi-ar spune „Mă întreb dacă această senzaţie înseamnă că de fapt *nu* vreau să merg să înot", acest lucru ar fi un metarăspuns auditiv digital intern la aceste metasenzaţii.

Vom nota modificatorul metarăspunsului printr-o săgeată între aceste etape cu litera „m" sub ea. Vom arăta cele trei etape descrise în paragraful de mai sus după cum urmează:

$$V^r \underset{m}{\rightarrow} K^i \underset{m}{\rightarrow} A^i_d$$

Amintiţi-vă că aceste distincţii ţin doar de ordonare – de modul în care o anumită etapă a unei strategii se leagă de etapele învecinate. O reprezentare care constituie un metarăspuns la o

etapă poate constitui, în acelaşi timp, un răspuns congruent sau un răspuns de polaritate la o altă etapă (şi invers), chiar dacă este vorba despre exact aceeaşi reprezentare. Aceşti modificatori nu sunt rezultatul diferenţelor fiziologice în structurile sau procesele neurale, aşa cum sunt ceilalţi modificatori pe care i-am prezentat. Cu alte cuvinte, nu există o parte separată a sistemului nostru neurologic dedicată răspunsurilor congruente, răspunsurilor de polaritate sau metarăspunsurilor. Semnificaţia acestor distincţii se raportează doar la etapele care asigură contextul în care are loc reprezentarea; ele furnizează informaţii despre conţinutul relativ al reprezentărilor din cadrul strategiei.

Ca şi în cazul tuturor modificatorilor prezentaţi, vă recomandăm cu tărie să utilizaţi aceste distincţii doar când ele sunt importante sau utile pentru obţinerea rezultatului la care încercaţi să ajungeţi.

Aceste distincţii sunt cel mai puţin riguros definite şi identificabile dintre cele pe care le-am prezentat în această carte. Ele vă pot fi însă extrem de utile uneori pentru a identifica tipare de comportament. De exemplu, s-ar putea să observaţi că o persoană va avea în mod sistematic un răspuns kinestezic de polaritate faţă de instrucţiunile verbale ($A^{e}_{d,t}$) provenite din surse externe, dar va avea un răspuns congruent dacă îşi oferă singură acele instrucţiuni prin dialog interior, cu propria voce şi propriul ton ($A^{i}_{d,t}$), chiar dacă foloseşte exact aceleaşi cuvinte pe care le-a auzit din exterior. Unor oameni le este foarte greu să ia decizii pentru că strategia lor implică un şir lung de metarăspunsuri, fiecare referindu-se la etapa precedentă, astfel încât nu ajung niciodată să trateze direct problemele implicate pentru că se blochează în propriile procese. Dimpotrivă, alţii, care nu au decât răspunsuri congruente, pot simţi că nu au de ales, că sunt lipsiţi de opţiuni, pentru că nu reuşesc niciodată să gândească *despre* ce fac decât după ce au parcurs deja respectivul comportament.

3.2.4.2 Aplicarea noilor modificatori

Dacă ne întoarcem la EXEMPLUL A al strategiei de luare a deciziilor pe care l-am analizat mai sus în această secţiune, vom

aplica aceşti modificatori pentru a face o analiză mai explicită a strategiei directoarei ca mijloc de a ne ajuta să accesăm mai multe resurse, şi pentru ea, şi pentru noi. Putem acum să adăugăm analizei noastre următoarele distincţii:

(1) Senzaţiile pe care acea persoană le-a extras din testarea materialului conţinut în raport constituie un *meta*răspuns – „Am senzaţia că a fost omis un lucru". Aceste senzaţii nu sunt, evident, o continuare congruentă a conţinutului prezentat în raport, nici o negare sau inversare a lui. Un răspuns congruent ar fi: „Această propunere îmi dă senzaţia că e bună". Un răspuns de polaritate ar putea arăta cam aşa: „Senzaţia mea este că trebuie să adoptăm o abordare total diferită".

(2) Directoarea îşi începe operarea cu un *meta*răspuns digital auditiv despre senzaţii: „Trebuie să mă întreb cum ar afecta acest lucru rezultatele acestei decizii?". Un răspuns congruent ar fi ceva de genul: „... şi îmi spun: «da, chiar lipseşte ceva»". Un răspuns de polaritate ar fi fost: „... dar o parte din mine spune: «e complet, nu lipseşte absolut nimic»".

(3) În acest punct al procesului de elicitare nu e clar dacă imaginile pe care directoarea şi le construieşte în urma acestei verbalizări sunt metarăspunsuri, răspunsuri de polaritate sau răspunsuri congruente, deşi putem postula din contextul în care ele apar că sunt probabil răspunsuri *congruente* la întrebarea verbală: „Cum ar putea acest lucru să afecteze rezultatele acestei decizii?".

(4) Nici relaţia dintre senzaţii nu este specificată verbal. Însă este probabil ca ele să fie senzaţii *despre* imaginile create – un *meta*răspuns.

(5) Etapa digitală auditivă finală este, şi ea, un *meta*răspuns. Directoarea *spune* că nu ştie ce să spună – evident, un răspuns *despre* etapă.

Astfel, strategia notată integral, prin adăugarea noilor modificatori, arată în felul următor:

$$V^e \underset{m}{\rightarrow} K^i \underset{m}{\rightarrow} A^i_d \underset{?}{\rightarrow} V^c \underset{m}{\underset{?}{\rightarrow}} K^i \underset{m}{\rightarrow} A_d$$

Am aşezat semne de întrebare sub etapa vizualului construit şi sub cea de-a doua etapă kinestezică pentru a arăta că aceste etape nu au fost încă verificate. În general, când nu este specificată natura răspunsului, notăm doar cu o săgeată simplă „→".

Pentru a încheia procesul de elicitare din acest exemplu, cu scopul de a ajuta persoana să acceseze resursele adecvate de care are nevoie pentru a lua decizia, aveţi la dispoziţie mai multe opţiuni:

a. Puteţi culege mai multe informaţii, care să specifice relaţia dintre (1) imaginile vizuale construite şi răspunsul digital auditiv care le precedă, adresând întrebări de genul *„Cum, în mod specific, vedeţi* efectele pe care informaţiile care *simţiţi* că lipsesc le-ar avea asupra rezultatelor?" şi (2) dintre răspunsul kinestezic şi imaginile construite, adresând întrebări de genul *„Ce fel de senzaţii* aveţi când *vă uitaţi* la posibilele efecte ale informaţiilor care lipsesc?".
b. Puteţi ajuta persoana să completeze activitatea digitală auditivă care lipseşte („Nu ştiu ce să spun despre asta.") răspunzând: „Aş *spune* (A_d) că ar fi o idee bună *să priviţi* (V) câteva alternative şi *să* aflaţi ce *simţiţi* în legătură cu ele (K^i)". Observaţi că printr-o astfel de verbalizare vă acordaţi la decizia directoarei, potrivindu-vă răspunsul în aşa fel încât să fie în cel mai înalt grad congruent cu strategia de decizie a persoanei pe care o ajutaţi. (Vom discuta acest proces în detaliu în următoarea secţiune a acestei cărţi.)
c. Puteţi să răsturnaţi strategia actuală a persoanei care a lăsat-o indecisă şi să accesaţi posibile strategii bogate în resurse, de exemplu:

   (1) Schimbaţi strategia pe care o foloseşte în prezent, care implică testarea materialului pentru a afla ce ar putea fi în neregulă sau ce lipseşte, cu o strategie care

operează pentru a genera şi testa posibile modalităţi de rezolvare a dilemei. Noua strategie poate fi extrasă adresând întrebări precum *„Cum ai şti* dacă această propunere este suficient de completă şi adecvată pentru a asigura o înţelegere clară şi pentru a produce rezultatele importante pentru această decizie?" sau *„Ce anume (vă, îmi, ne) trebuie* pentru a obţine informaţiile necesare astfel încât această propunere să fie completă şi adecvată?".

(2) Elicitaţi o experienţă de referinţă din trecut, prin căutare transderivaţională, în care persoana a utilizat o strategie care a ajutat-o să poată lua o decizie într-o situaţie similară celei cu care se confruntă acum: *„Vi s-a întâmplat vreodată* să vă confruntaţi cu o decizie dificilă ca aceasta şi, după ce v-aţi împotmolit, aţi reuşit să veniţi exact cu răspunsul potrivit – unul care v-a permis să luaţi decizia cea mai adecvată, obţinând rezultate complet satisfăcătoare pentru toate persoanele implicate?".

Prin fiecare dintre aceste două opţiuni veţi elicita o altă succesiune de reprezentări sau o altă strategie pe care directoarea o poate utiliza ca resursă pentru a obţine rezultatul dorit. Când persoana vă oferă, prin comportamentul său, etapele succesive, puteţi identifica din nou forma de reprezentare a strategiei. (Tehnicile pentru utilizarea plină de resurse a acestor strategii vor fi prezentate în următoarele secţiuni ale acestei cărţi.)

De exemplu, ca răspuns la întrebarea de la punctul (2) de mai sus, directoarea ar putea răspunde:

> „Ei, bine (capul şi privirea sunt orientate în dreapta jos, respiră adânc), îmi amintesc că odată simţeam că m-am împotmolit atât de tare încât eram pe punctul de a renunţa definitiv şi deodată (privirea se îndreaptă în stânga, pe orizontală)... mi-am amintit un lucru pe care mi l-a spus cineva odată cum că trebuie să ai încredere în

propria intuiţie şi am început să simt că tot ce trebuie să fac este să aştept, iar răspunsul nu va întârzia să apară... şi, într-adevăr, în doar câteva momente (privirea i se îndreaptă în stânga sus), am întrezărit o soluţie grozavă".

ANALIZĂ	*PREDICATE*	*SEMNALE DE ACCESARE*
Aici persoana începe negativ prin a descrie o senzaţie kinestezică intensă care a rezultat din testarea operaţiunilor precedente. (K^r_-)	„simţeam că m-am împotmolit atât de tare..."	Capul şi privirea sunt îndreptate în dreapta jos. Respiră adânc.
Însă, când senzaţiile ating un anumit nivel al intensităţii, ea are un răspuns auditiv de polaritate, amintindu-şi un lucru pozitiv pe care i l-a spus cineva. (A^r_d)	„mi-am amintit un lucru pe care mi l-a spus cineva..."	Privirea în stânga şi orizontal
Amintirea digitală auditivă este urmată de un răspuns kinestezic congruent. (K^r_+)	„am început să simt..."	
Şi un răspuns vizual congruent este accesat de senzaţiile pozitive. (V^r)	„am întrezărit..."	Privirea în stânga sus

Vom nota această strategie bogată în resurse astfel:

$$K^r_- \underset{p}{\rightarrow} A^r_d \rightarrow K^r_+ \rightarrow V^r$$

Observaţi că nu am specificat dacă imaginea vizuală era una pe care persoana şi-a construit-o sau a rememorat-o, deşi a accesat-o îndreptându-şi privirea în stânga sus. Aceasta se datorează faptului că, în contextul nostru, directoarea rememorează situaţia şi e posibil să acceseze o imagine pe care a construit-o atunci, în trecut.

Observaţi, de asemenea, că etapele acestei strategii prezintă o succesiune diferită a sistemelor de reprezentare decât strategia de decizie anterioară.

Utilizarea specifică a strategiilor şi resurselor va fi tratată în mod explicit în următoarea secţiune a acestei cărţi.

Înarmaţi cu întregul arsenal de proceduri pentru elicitarea strategiilor, să trecem rapid la un alt exemplu.

EXEMPLUL B

Să luăm următorul enunţ, formulat poate de un client, un asociat sau un prieten de-ai voştri care încearcă să facă în viaţa sau în comportamentul lui o schimbare importantă pentru el, dar care are dificultăţi în a găsi motivarea necesară pentru a implementa respectiva schimbare:

„Ştiu că ar trebui să o fac (capul şi privirea orientate în stânga jos, apoi se mută înspre dreapta)... şi chiar simt că asta ar trebui să fac, dar... (întinde mâinile şi începe să se frece la ochi) în acelaşi timp mă tot uit la dăţile trecute când am încercat (nu se mai freacă la ochi, deschide ochii, priveşte în stânga sus, dar capul rămâne îndreptat în jos) şi nu am reuşit să... (oftează) este într-adevăr o luptă".

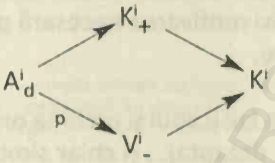
Aici ne confruntăm cu un caz de testare prin mai multe reprezentări:

ANALIZĂ	*PREDICATE*	*SEMNALE DE ACCESARE*
Persoana începe cu un dialog interior (A'_d), care îi spune probabil să adopte comportamentul în cauză.	„ştiu că..." (nespecificat)	Capul şi privirea sunt îndreptate în stânga jos.
Această afirmaţie iniţiază o serie de senzaţii interne congruente. (K'_+)	„chiar simt că..."	Capul şi privirea în dreapta jos
Aceste senzaţii însă încep să se suprapună unui răspuns de polaritate care are loc la nivel vizual. (K'_+/V'_-)	„în acelaşi timp mă tot uit..."	Suprapunerea semnalelor: (K) capul în jos şi spre dreapta – se freacă la ochi şi priveşte în stânga sus. (V')
Incongruenţa dintre aceste două reprezentări este reprezentată kinestezic. (K')	„luptă"	Oftează (respiraţie adâncă)

Putem descrie această strategie ca fiind alcătuită din următoarele etape:

$$A^i_d \rightarrow K^i_+ / V^i_- \underset{m}{\rightarrow} K^i$$

Un alt mod de a o nota poate fi:



Ambele notaţii de mai sus arată că există două răspunsuri la propunerea verbală a comportamentului. Răspunsul kinestezic final se referă la conflictul dintre cele două răspunsuri precedente.

Şi de această dată aveţi la dispoziţie mai multe opţiuni prin care să elicitaţi resurse pentru persoana respectivă:

a. Puteţi elicita o reprezentare vizuală congruentă care ar face ca schimbarea comportamentală propusă să ajute la consolidarea polului pozitiv al conflictului întrebând: „Cum ar arăta lucrurile dacă *aţi putea* să o faceţi?". Obţinerea de reprezentări congruente ale unui rezultat în toate sistemele de reprezentare este o resursă foarte importantă şi puternică pentru a-i ajuta pe oameni să obţină acel rezultat, întrucât (1) acest lucru va reduce probabilitatea unei reprezentări de polaritate dacă toate sistemele cuprind o reprezentare congruentă care poate fi accesată de persoana respectivă şi (2) avem certitudinea că nicio informaţie necesară pentru testările şi operările implicate în asigurarea rezultatului nu este omisă din strategie.

   De altfel, o procedură de elicitare pe care noi o utilizăm adesea şi pe care v-o recomandăm ca pe un instrument

util este de a elicita o cvadruplă completă ca structură de referinţă pentru fiecare etapă a acestui proces în trei părţi:

[STARE ACTUALĂ] + [RESURSE] → [REZULTAT/STARE DORITĂ]

Aceasta înseamnă că trebuie să elicitaţi o reprezentare în fiecare sistem de reprezentare, de orientare atât internă, cât şi externă, a ceea ce este sau ar fi pentru individ fiecare dintre aceste stări:

STARE ACTUALĂ/PROBLEMATICĂ → <$A^{e,i}$, $V^{e,i}$, $K^{e,i}$, $O^{e,i}$>
RESURSE → <$A^{e,i}$, $V^{e,i}$, $K^{e,i}$, $O^{e,i}$>
REZULTAT/STARE DORITĂ → <$A^{e,i}$, $V^{e,i}$, $K^{e,i}$, $O^{e,i}$>

Pentru fiecare dintre aceste stări va trebui să adresaţi întrebări prin care să elicitaţi o reprezentare a experienţei în fiecare modalitate. De exemplu, pentru fiecare stare va trebui să elicitaţi următoarele informaţii:

(A^e) Ce *auzi* că se întâmplă *în jurul tău*? Cum *sună vocea ta*?
(A^i) Ce *auzi în mintea ta*? Ai un *dialog interior*?
(V^e) Ce *vezi în jurul tău*?
(V^i) Ai vreo *imagine internă*? (V^e) Cum *arăţi*?
(K^e) Cum îţi *simţi corpul*, din punct de vedere *tactil sau extern*?
(K^i) Ce *senzaţii ai în interior*?
(O^e) Ce *miros* simţi? Simţi vreun *gust*?
(O^i) Îţi aminteşti vreun *miros*?

Dacă obţineţi aceste reprezentări, veţi avea informaţii explicite despre natura neurologică a fiecărei stări, precum şi o mai bună cunoaştere a acelor stări. Anumite reprezentări vor lipsi şi/sau vor fi în afara sferei conştientului, în timp ce altele vor fi uşor de accesat şi/sau mai exacerbate. (Pe măsură ce elicitaţi fiecare dintre aceste reprezentări, ancoraţi-le în acelaşi loc pentru fiecare stare individuală, astfel încât să le puteţi redeclanşa mai târziu – a se vedea

secţiunile *Utilizare* şi *Instalare* din această carte, pentru definiţia ancorării şi exerciţii de ancorare.)

Aceste structuri de referinţă vă vor oferi atât vouă, cât şi clientului vostru un mijloc explicit de a obţine un feedback cu privire la rezultatele muncii voastre şi vă va furniza informaţii explicite despre ce tip de resurse, sub forma sistemelor de reprezentare, este adecvat.

b. Puteţi, de asemenea, să accesaţi polul pozitiv al conflictului cerându-i persoanei să îşi exagereze răspunsul kinestezic congruent faţă de verbalizarea iniţială. Acest lucru poate fi realizat în modul cel mai eficient cerându-i *să oprească suprapunerea semnalelor de accesare* care contribuie la accesarea simultană a reprezentărilor ce interferează între ele.

Această exagerare va contribui totodată la iniţierea unei căutări transderivaţionale prin sistemul kinestezic pentru a descoperi experienţe anterioare unde a fost prezentă o motivaţie congruentă.

c. Puteţi răsturna strategia problematică şi prin elicitarea directă a unei strategii de motivare care ştiţi că a funcţionat în trecut întrebând: „Ţi s-a întâmplat vreodată să fii într-adevăr motivat să faci un lucru important pentru tine?".

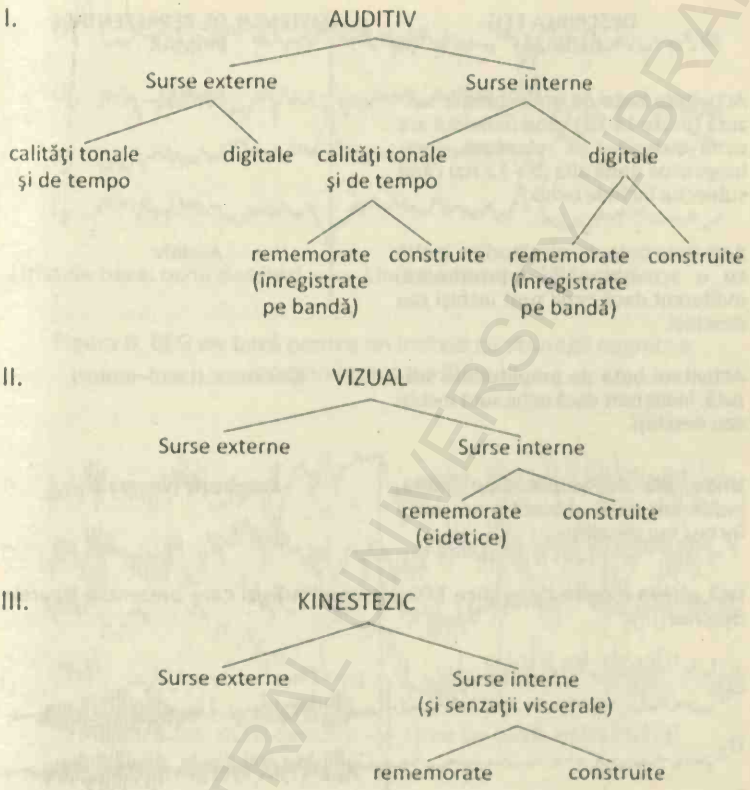
Sau, pentru a vă lega şi mai mult de problema curentă, aţi putea întreba: „Te poţi gândi la o situaţie în care ai fost într-adevăr în conflict cu tine însuţi, neştiind dacă să îţi dedici timpul şi energia unui anumit program comportamental care ar fi avut o importanţă mare şi de durată pentru tine şi în care ai reuşit să rezolvi conflictul în maniera care s-a dovedit a fi cea mai avantajoasă pentru tine şi pentru celelalte persoane implicate? Cum ai reuşit să faci asta?".

Chiar dacă cele două exemple prezentate aici se referă la comportamente individuale, aceleaşi tipare, aşa cum am menţionat, se aplică şi familiilor, grupurilor şi organizaţiilor. Vom prezenta câteva exemple explicite în secţiunile *Utilizare*, *Proiectare* şi *Instalare* din această carte, în care vom arăta cum se face acest lucru.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Note la capitolul III

1. Aceşti indicatori sau semnale comportamentale cu bază senzorială se regăsesc, potenţial, în experienţa senzorială a tuturor oamenilor, dar am constatat că majoritatea indivizilor au nevoie de o anumită pregătire şi practică pentru a dobândi competenţa de a le detecta.
2. Setul neural de căi purtătoare de informaţii olfactive este singurul set de căi ale celor cinci simţuri care nu trece prin talamus (considerat de psihofiziologi unul dintre „centrele de decizie") în drumul spre cortexul cerebral.
3. Se cuvine să precizăm că cercetările de până acum privind emisferele cerebrale nu au încorporat modelul sistemelor de reprezentare prezentat în această carte. Presupunem că multe dintre caracteristicile atribuite celor două emisfere pot fi atribuite şi sistemelor de reprezentare. Multe dintre concluziile acestor cercetări ar trebui reevaluate din perspectiva modelului NLP.
4. Reprezentările digitale pot avea loc în oricare dintre cele trei sisteme de reprezentare principale. Simbolurile scrise pe care le citiţi acum sunt exemple de reprezentări digitale vizuale (V_d). Scrierea Braille se compune din reprezentări digitale kinestezice (K_d).
5. Multe dintre senzaţiile viscerale, emoţionale şi proprioceptive ale corpului sunt mediate în principal de structurile cerebrale mai vechi, inferioare pe scara evoluţiei, cum e sistemul limbic, şi nu sunt proiectate la nivelul cortexului cerebral.
6. Putem ilustra distincţiile pe care le-am prezentat ca pe un set de structuri ierarhice arborescente, la vârf aflându-se clasificările de bază:



7. Unul dintre autorii prezentei cărţi, Robert Dilts, a efectuat cercetări cu privire la EEG şi sistemele de reprezentare. Mai exact, el a examinat corelaţiile dintre sistemul de reprezentare primar sau cel mai folosit şi mai apreciat şi tiparele EEG de bază ale individului, cu ochii deschişi, respectiv închişi. Deşi cercetarea a inclus iniţial două studii-pilot, iar metodologia mai trebuie perfecţionată, ea a demonstrat că există o relaţie uimitoare între sistemul de reprezentare primar şi tiparele EEG de bază. Prezentăm în continuare generalizări ale acestor tipare pentru electrozi EEG de suprafaţă amplasaţi deasupra cortexului occipital (vizual) al subiecţilor:

DESCRIREA EEG DE BAZĂ	SISTEMUL DE REPREZENTARE PRIMAR
Activitate beta de amplitudine scăzută (peste 16 Hz) când individul are ochii închişi şi se relaxează. Apar lungimi de undă alfa (8 – 12 Hz) când subiectul închide ochii.	Vizual
Activitate beta de amplitudine înaltă cu o activitate alfa intermitentă, indiferent dacă ochii sunt închişi sau deschişi.	Auditiv
Activitate beta de amplitudine scăzută, indiferent dacă ochii sunt închişi sau deschişi.	Kinestezic (tactil–motor)
Unde alfa de amplitudine înaltă, indiferent dacă subiectul are ochii închişi sau deschişi.	Kinestezic (visceral)

Iată câteva mostre de grafice EEG ale unor indivizi care prezentau tiparele descrise:

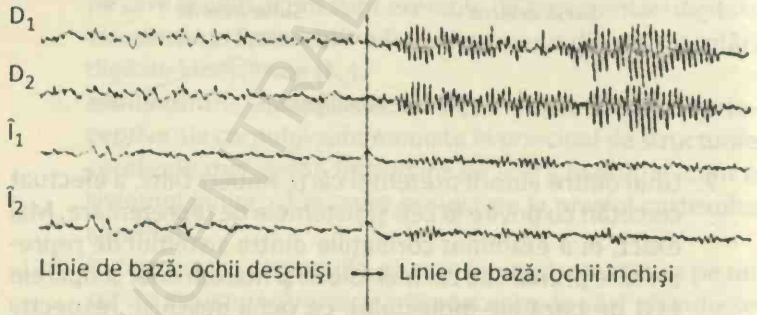


Figura A. EEG de bază pentru un individ cu strategii cognitive preponderent vizuale

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

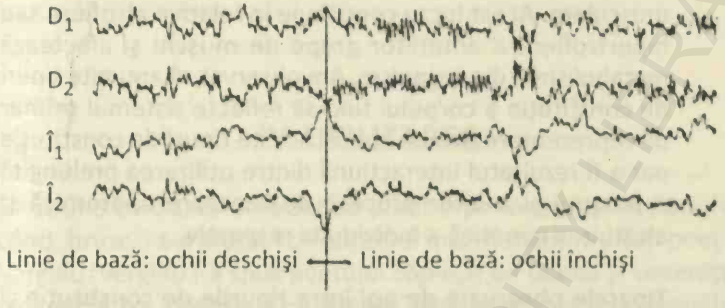


Figura B. EEG de bază pentru un individ cu strategii cognitive preponderent auditive

Figura C. EEG de bază pentru un individ cu strategii cognitive preponderent viscerale

8. Semnalele de accesare efectuate pe perioade lungi de timp, în special cele care implică respiraţia, postura şi tonusul muscular, vor începe să modeleze corpul unui individ. Cei care s-au specializat în privinţa sistemelor de reprezentare – oameni care au ajuns să aprecieze un anumit sistem de reprezentare mai mult decât pe celelalte şi să-l aplice cu precădere în comportamentul lor – vor rămâne în anumite posturi de accesare şi îşi vor menţine anumite ritmuri respiratorii şi niveluri ale tensiunii

musculare. Acest lucru contribuie la relativa atrofiere sau hipertrofiere a anumitor grupe de muşchi şi afectează metabolismul din organism. Am observat că anumite tipuri de constituţie a corpului tind să reflecte sistemul primar de reprezentare al individului. Aceste tipuri de constituţie par a fi rezultatul interacţiunii dintre utilizarea prelungită a posturii şi a altor procese de accesare anatomică şi alcătuirea genetică a individului respectiv.

Tiparele observate de noi între tipurile de constituţie şi sistemele de reprezentare primare par a se asemăna, în anumite privinţe, cu aspectele de psihologie constituţională propuse de W. H. Sheldon.

a. *Un corp slab şi încordat* (*ectomorf* la Sheldon) este caracteristic unei persoane cu *orientare vizuală*.
b. *Un corp atletic, musculos* (*mezomorf* la Sheldon) este caracteristic unei persoane cu *orientare kinestezică* (în zona *tactilă şi motorie*).
c. *Un corp gras, flasc* (*endomorf* la Sheldon) caracterizează o persoană orientată mai mult spre *kinestezia viscerală* sau *internă*.
d. Corpul unei persoane cu *orientare auditivă* tinde să se situeze *între* categoriile identificate mai sus şi este de obicei identificat prin postura „saxofonului" descrisă în această secţiune.

IV. UTILIZAREA

Se spune că odată un poet se plimba pe înserat prin pădure, când, brusc, i s-a arătat spiritul celui mai mare dintre toţi poeţii, Vergiliu. Vergiliu i-a spus poetului copleşit de teamă şi veneraţie că soarta i-a zâmbit şi că fusese ales pentru a i se dezvălui secretele paradisului şi infernului. Prin magie, Vergiliu l-a luat pe poet, încă uluit de neaşteptata experienţă, şi l-a purtat spre străvechiul râu mitic care împrejmuia infernul. S-au urcat într-o barcă, iar Vergiliu i-a cerut poetului să vâslească pentru a traversa râul spre iad. Când au ajuns, poetul a fost oarecum surprins să descopere că regiunea se asemăna foarte mult cu pădurea de unde tocmai plecaseră şi nu era nicidecum alcătuită din foc şi pucioasă sau plină cu demoni înaripaţi şi creaturi lipicioase care scot flăcări pe gură, aşa cum se aştepta el.

Vergiliu l-a luat de mână pe poet şi l-a condus pe o cărare. Nu după mult timp, poetul a început să simtă, pe măsură ce se apropiau de o barieră de stânci şi tufe, un miros îmbietor de tocană. Cu aceste mirosuri se amestecau însă zgomotele înfiorătoare ale plânsetelor şi scrâşnetelor din dinţi. După ce au dat ocol stâncilor, li s-a arătat o privelişte neobişnuită. Era un luminiş întins în care se aflau nişte mese rotunde, enorme. În mijlocul fiecărei mese trona un vas uriaş plin cu tocana al cărei miros îl simţise poetul, iar în jurul fiecărei mese se aflau zeci de oameni storşi de vlagă şi vizibil înfometaţi. Fiecare persoană ţinea în mână o lingură cu care încerca să ajungă la mâncare. Însă, pentru că masa era atât de mare, iar lingurile trebuiau să fie foarte lungi pentru a ajunge la vasul din mijloc, cozile lingurilor erau de două ori mai lungi decât braţele oamenilor care le foloseau. Astfel, acestor oameni înfometaţi le era absolut imposibil să îşi ducă

mâncarea la gură. Oamenii se îmbrânceau şi se înjurau, disperaţi să ia măcar un strop de mâncare.

Poetul a fost atât de tulburat de această privelişte îngrozitoare, încât până la urmă şi-a acoperit ochii şi l-a implorat pe Vergiliu să îl ia de acolo. Într-o clipă au fost înapoi în barcă, iar Vergiliu i-a arătat poetului pe unde să vâslească pentru a ajunge în rai. Când au ajuns, poetul a fost din nou surprins să descopere că priveliştea nu era aşa cum s-ar fi aşteptat. Acest tărâm era aproape la fel ca acela de unde tocmai plecaseră. Nu erau porţi impozante făcute din perle, nici coruri de îngeri. Din nou, Vergiliu l-a condus pe poet pe o cărare, unde se simţea un miros de mâncare din spatele unei bariere de stânci şi tufe. De data aceasta însă au auzit cântece şi râsete când s-au apropiat. Ocolind bariera, poetul a fost foarte mirat să găsească un decor identic cu cel pe care tocmai îl părăsiseră: mese uriaşe în jurul cărora se aflau oameni cu linguri supradimensionate şi un vas mare de tocană în mijlocul fiecărei mese. Singura diferenţă esenţială dintre acest grup de oameni şi cel pe care îl părăsiseră era că oamenii din acest grup îşi foloseau lingurile pentru a se hrăni unii pe alţii.

Deşi se pot extrage mai multe învăţăminte din această parabolă, ea constituie în esenţă un exemplu despre modul în care câţiva oameni au fost capabili să transforme ceea ce pentru celălalt grup constituia o variabilă de mediu într-o variabilă de decizie. Ea demonstrează că importante în obţinerea unui rezultat nu sunt atât resursele disponibile, cât *modul* în care sunt utilizate acele resurse. În acest capitol vom analiza procesul modului în care sunt utilizate resursele.

4. Utilizarea

Utilizarea poate fi descrisă ca fiind procesul de aplicare a unei strategii existente, pe care ai extras-o, cu scopul de a ajuta un client (individ, familie, grup sau organizaţie) să obţină un rezultat pe care şi-l doreşte sau de a asigura un rezultat pentru voi înşivă. Utilizând acest proces, practicianul NLP ajută clienţii derulând un

nou conţinut prin succesiunea formală a reprezentărilor unei strategii existente, ordonând sau reordonând experienţa clientului în raport cu structura existentă a respectivei strategii.

Una dintre dificultăţile majore cu care se confruntă oamenii din toate mediile socioprofesionale când încearcă să transforme porţiunile de experienţă care le creează probleme din categoria variabilelor de mediu în categoria variabilelor de decizie este că nu au o modalitate explicită de a aplica strategiile şi resursele pe care le-au folosit cu succes pentru a realiza această transformare în contexte din trecut la situaţiile curente cu care se întâlnesc. Procesul de utilizare oferă o operare explicită pentru a realiza această transformare.

4.1 Formă *versus* conţinut

Forţa şi utilitatea strategiilor rezidă în faptul că ele sunt descrieri ale unor operaţiuni pur formale din comportamentul nostru şi nu sunt legate de conţinutul unei anumite experienţe. Aşa cum am menţionat mai sus, aceeaşi strategie pe care oamenii o folosesc pentru a se motiva să se dea jos din pat dimineaţa poate fi utilizată şi pentru a se motiva să lucreze mai eficient, să înveţe ceva nou, să facă jogging, să semneze un contract sau chiar să îşi cumpere o maşină. Strategiile noastre asigură cadrul în care încorporăm şi interpretăm conţinutul experienţei noastre senzoriale.

Semnificaţia comportamentală a oricărei experienţe cu care ne întâlnim – indiferent dacă devine o resursă sau un obstacol, o variabilă de decizie sau o variabilă de mediu – depinde în totalitate de modul în care o utilizăm în cadrul strategiilor şi operărilor pe care le avem la dispoziţie; putem alege să ne transformăm obstacolele în resurse, ca în exemplele cu cascadele şi mucegaiul menţionate în introducere. Un anumit fapt de conţinut nu ne foloseşte la nimic dacă nu-l putem procesa printr-o strategie pentru a obţine un rezultat specific. Nu ne este de niciun folos să avem piesa care ne trebuie pentru a ne repara maşina dacă nu ştim ce să facem cu acea piesă.

Orice experienţă trecută sau viitoare poate servi fie ca obstacol, fie ca resursă, în funcţie de modul în care o utilizăm prin strategiile noastre. Dacă învăţarea ori soluţionarea problemelor este pentru noi un proces uşor sau dificil, rapid sau laborios, acest lucru este determinat de cadrele formale pe care ni le furnizează strategiile noastre.

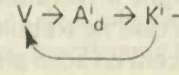
Acordând atenţie contextului şi ordonându-şi experienţa în funcţie de strategiile cele mai adecvate şi mai bogate în resurse pentru fiecare situaţie în parte, orice om îşi poate lărgi foarte mult repertoriul de opţiuni şi comportamente.

4.2 Acordarea strategiilor

Principala modalitate prin care noi utilizăm o strategie este să ordonăm şi să prezentăm conţinutul respectivei situaţii ori sarcini în aşa fel încât să acordăm etapele şi succesiunea unei strategii adecvate pe care am extras-o de la un client. Procesul de *acordare*, prezentat pentru prima oară în „Patterns I", constituie o parte extrem de importantă în întreaga noastră activitate.

Acordarea este procesul de feedback prin care îi prezentăm unui client, prin propriul nostru comportament, comportamentele şi strategiile pe care le-am observat la el – adică folosind modelul său asupra lumii. Puteţi spune că aţi reuşit să acordaţi strategia unei persoane atunci când aţi ordonat informaţiile cu care lucraţi (fie că este vorba de formule matematice, de instrucţiunile de utilizare a unui aparat de fotografiat, de realizarea unei politici fiscale, de informaţii despre un produs pe care vreţi să îl comercializaţi, de o problemă personală a cuiva etc.) în aşa fel încât forma prezentării voastre se potriveşte, etapă cu etapă, cu succesiunea reprezentărilor pe care persoana le parcurge în cadrul acelei strategii.

De exemplu, să luăm următoarea strategie de luare a deciziilor:



Aceasta este o strategie de decizie destul de simplă. Strângerea informaţiilor, cu care începe strategia, implică o *privire* de ansamblu asupra posibilităţilor (V). Aceste informaţii sunt apoi *discutate sau descrise verbal* prin dialog interior sau persoana rememorează informaţii verbale (A'_d) legate de ceea ce vede. Apoi aceste informaţii sunt testate (comparându-le cu alte dialoguri rememorate), iar rezultatele sunt reprezentate printr-un răspuns *kinestezic* (K') – prin senzaţiile pe care le are persoana în legătură cu ce aude sau spune în minte. Dacă senzaţiile sunt congruente cu cuvintele (adică sunt în mod categoric pozitive sau negative), persoana va decide fie să accepte, fie să respingă experienţa propusă. Dacă senzaţiile indică o incongruenţă privind acţiunea, persoana va efectua faza de operare, vizualizând din nou situaţia sau uitându-se după alternative (V), iar strategia se va repeta. Observaţi că renunţăm la exponentul componentei V a strategiei de decizie – dacă posibilitatea/posibilităţile sau alternativa/alternativele dintre care se va alege pot fi prezentate cu uşurinţă în exterior (de exemplu, a alege între trei tipuri de covoare – toate disponibile în magazin), exponentul va fi V^e. Dacă posibilitatea/posibilităţile sau alternativa/alternativele sunt greu de prezentat în exterior, formularea va fi V^i.

Dacă sunteţi implicaţi într-un proces de decizie împreună cu această persoană sau dacă un rezultat pe care îl doriţi depinde de o decizie luată de această persoană şi aţi extras această succesiune ca fiind strategia sa, va trebui să o utilizaţi ordonând şi organizând informaţiile pe care le prezentaţi spre a fi supuse deciziei în aşa încât să se potrivească, etapă cu etapă, formei respectivei strategii. Cu alte cuvinte, mai întâi va trebui să faceţi această persoană să *vadă clar* ori să aibă o *imagine* clară a ceea ce îi descrieţi (în loc să vă lansaţi într-o lungă explicaţie sau descriere verbală ori să determinaţi această persoană să aibă o senzaţie în legătură cu ce îi spuneţi). Apoi va trebui să îndrumaţi persoana, să-i acordaţi timp să *vorbească* în interiorul său despre ce vede. În final va trebui să vă asiguraţi că îşi verifică *senzaţiile* despre aceste gânduri verbale.

De exemplu, puteţi acorda strategia cu comunicarea voastră verbală în felul următor: „Cred că ar trebui într-adevăr să *priveşti* foarte atent acest lucru, ca să poţi *vedea* cum se va potrivi cu *imaginea* de ansamblu (V). Sunt sigur că vei descoperi că el îţi va oferi un răspuns la *întrebările* pe care *ni le-am pus cu toţii* (A^l_d) şi că vei putea într-adevăr să *spui*: «Da, asta e!» Vei *simţi* (K^i), ca şi mine, că aceasta este cea mai *solidă* şi *fundamentată* opţiune pe care o ai la dispoziţie".

Când prezentaţi această acordare verbală, puteţi să consolidaţi foarte mult efectul prin acordare nonverbală. În primul rând, când prezentaţi verbal fiecare etapă a strategiei, vă puteţi folosi mâinile pentru a îndruma persoana să adopte postura de accesare adecvată. De exemplu, când spuneţi „... să *priveşti* foarte atent acest lucru... ca să poţi vedea...", îi captaţi atenţia vizuală prin mişcări ale mâinii, apoi vă ridicaţi mâna spre dreapta. Aceasta va face persoana să se uite în stânga sus (presupunând că vă aflaţi faţă în faţă), făcând-o să adopte postura de accesare adecvată care să-i permită într-adevăr „... să privească foarte atent...". În momentul în care spuneţi „... întrebările pe care ni le-am pus cu toţii...", vă coborâţi mâna înspre dreapta, făcând persoana să se uite în stânga jos. Astfel de manevre nonverbale de susţinere contribuie foarte mult la eficacitatea acordării comunicărilor.

Ordonând astfel informaţiile, comunicările voastre vor avea o congruenţă maximă cu modelul despre lume al celeilalte persoane şi cu strategiile sale comportamentale. Dacă, atunci când comunicaţi ceva unei persoane, vă folosiţi de propriile sale procese de gândire, de multe ori acest lucru va face ca rezultatul pe care îl propuneţi prin comunicarea voastră să fie *irezistibil* pentru individul respectiv. *O persoană nu poate să nu reacţioneze la propriile sale strategii.*

Vă prezentăm două exerciţii pe care participanţii la seminarele noastre le practică pentru a învăţa cum să utilizeze strategiile. Încercaţi-le şi voi şi observaţi ce tip de reacţii aveţi, astfel încât să puteţi începe să vă perfecţionaţi abilitatea de a identifica strategiile şi de a le utiliza în mod eficace.

EXERCIŢIUL A

PASUL 1. Elicitaţi o strategie creativă a unei persoane, aflând ce procese interne a parcurs într-o situaţie când a fost foarte creativă. Prin intervievare şi observaţie, determinaţi succesiunea sistemelor de reprezentare pe care persoana respectivă le-a aplicat şi care au condus la rezultatul creativ.

PASUL 2. Cereţi-i acelei persoane să identifice un domeniu sau un incident din viaţa sa ori experienţe curente în care se împotmoleşte sau se blochează sau în care şi-ar dori să aibă mai multe opţiuni comportamentale.

PASUL 3. Utilizaţi strategia creativă pe care aţi extras-o ca resursă pentru prezenta situaţie cerându-i persoanei să reproceseze experienţele, fie experimental, pe loc, fie prin intermediul imaginaţiei şi memoriei, filtrându-le prin strategia sa pentru creativitate. Ghidaţi-o prin strategia sa pentru creativitate, punând-o să regândească situaţia problematică prin succesiunea de reprezentări pe care o parcurge când este creativă. Procedând astfel, persoana va genera sau crea, automat, o serie de noi opţiuni posibile.

De exemplu, să presupunem că individul cu care lucraţi este un director de companie, care are următoarea strategie pentru creativitate:

$$V^e \xrightarrow{m} A^i_d \xrightarrow{m} K^i \xrightarrow{(+)} A^i_d \rightarrow V^c \rightarrow \text{EXIT}$$

$$(-)$$

În această strategie, individul începe privind extern componentele semnificative ale situaţiei (V^e). Apoi începe să vorbească în sinea lui despre obiect sau componente (A^i_d); cum funcţionează ele împreună; se întreabă ce fel de resurse sunt necesare în situaţia respectivă; poate descrie un incident din trecutul său similar situaţiei cu care se confruntă acum. În timp ce îşi vorbeşte, îşi creează o senzaţie pentru fiecare dintre aceste verbalizări (K^i), care îl va informa dacă direcţia gândurilor sale este adecvată sau

nu pentru situaţia respectivă. Dacă senzaţia este negativă, directorul va trece în faza de operare, privind din nou situaţia din exterior, vorbind despre ea şi având senzaţii pentru fiecare verbalizare în parte. Dacă senzaţia este pozitivă, el va repeta dialogul interior care i-a produs o senzaţie bună (A^i_d) şi va începe să construiască imagini interne (sau „să întrezărească" noi posibilităţi) care detaliază desfăşurarea noului comportament (V^c).

Să zicem că acest director se împotmoleşte sau se blochează frecvent când trebuie să comunice ori să se descurce cu un asociat cu care petrece foarte mult timp. Adesea simte că acest asociat îl irită atât de tare încât acest lucru îi afectează munca şi ar vrea să aibă mai multe opţiuni privind rezolvarea acestei situaţii.

Observaţi că în timp ce îşi accesează experienţa în care este blocat, directorul îşi accesează şi strategia care îl face să se blocheze şi îl menţine în această stare. Dacă sunteţi foarte atenţi, veţi observa că succesiunea pe care o parcurge ori de câte ori se împotmoleşte este foarte diferită de strategia sa creativă şi că îi lipsesc câteva dintre etapele care servesc drept resurse în cadrul strategiei creative. Strategia de blocare, de exemplu, poate să se producă pentru că asociatul persoanei cu care lucraţi spune ceva pe un ton (A^e_t) care declanşează senzaţii kinestezice interne negative (K^i_-), cum este iritarea. La rândul ei, iritarea declanşează în mintea directorului o serie de critici la adresa asociatului, prin intermediul dialogului interior (A^i_d). Apoi el are însă un răspuns de polaritate faţă de propriul dialog interior şi îşi spune că ar trebui să încerce să colaboreze cu asociatul fără să dea vina pe el (A^i_d). Acest lucru îl face să simtă că a dat greş din cauză că s-a lăsat cuprins de iritare (K^i_-) şi aşa mai departe. Această strategie poate fi reprezentată astfel:

$$A^e_t \xrightarrow[p]{} K^i_- \rightarrow A^i_d \xrightarrow[p]{} A^i_d \xrightarrow[m]{} K^i_- \ldots$$

După cum vedem, e clar că această strategie este foarte diferită de strategia creativă şi că din ea lipsesc resursele vizuale ale persoanei.

Dacă ar fi să utilizaţi strategia creativă a directorului ca resursă pentru situaţia în cauză, ar trebui mai întâi să-i cereţi să se întoarcă la o situaţie în care s-a confruntat cu problema respectivă (fie fizic, fie prin intermediul imaginaţiei). În loc să-l lăsaţi să se împotmolească în senzaţia de iritare, îndrumaţi-l să îşi *privească* asociatul în aşa fel încât să îl *vadă* clar (V^e). După ce îşi concentrează atenţia asupra acestuia, îndrumaţi-l să înceapă să *vorbească* în sinea lui *despre* situaţie – ce expresie e pe chipul asociatului; ce face el; care ar fi câteva alternative posibile pentru a schimba situaţia (A'_d). Cereţi-i persoanei să aleagă alternativa care *simte* că este cea mai bună (K^i) şi apoi să *se uite* şi să *vadă* dacă poate găsi o modalitate de a implementa acea schimbare (V^e). Dacă nu găseşte nicio modalitate, cereţi-i să privească din nou situaţia, din exteriorul său.

Este extrem de util ca atunci când îi arătaţi persoanei cum să folosească strategia să îi indicaţi şi semnalele de accesare adecvate pentru a vă asigura că accesează sistemul de reprezentare adecvat. Principala voastră sarcină este să împiedicaţi persoana să se blocheze în vechea strategie prin accesarea aceloraşi semnale declanşatoare.

EXERCIŢIUL B

PASUL 1. Elicitaţi o strategie de motivare a cuiva.

PASUL 2. Identificaţi un comportament simplu şi relativ inofensiv pe care individul nu este motivat să îl adopte. Un astfel de comportament ar putea fi statul în cap, condusul maşinii în jurul blocului, ridicarea unui scaun, dusul gunoiului etc.

PASUL 3. Cereţi-i persoanei să îşi reconsidere comportamentul folosind o succesiune în acord cu strategia sa de motivare. Cu alte cuvinte, îndrumaţi persoana să îşi proceseze comportamentul astfel încât să se acordeze cu strategia sa de motivare.

De exemplu, să zicem că aţi extras o strategie de motivare care se prezintă sub forma următoarei succesiuni:

$$V^e \rightarrow V^c \underset{m}{\rightarrow} K^i_+ \rightarrow A^i_t \rightarrow EXIT$$

Aici individul *priveşte* situaţia în discuţie (V^e), apoi îşi *face* o *imagine construită* despre cum va efectua comportamentul propus (V^c). Apoi are o *senzaţie pozitivă* în legătură cu ce vede (K^i_+) şi aude în mintea sa, un *ţiuit* sau *bâzâit* (A^i_t). Imediat ce aude ţiuitul, se ridică şi pune în practică acel comportament. Dacă sarcina voastră a fost să motivaţi această persoană să stea în cap, puteţi să o îndrumaţi să caute un loc destul de spaţios pentru a putea sta în cap (V^e). Apoi cereţi-i să se imagineze deplasându-se în acel loc şi stând în cap (V^c) şi să-şi imagineze, de asemenea, că are o senzaţie foarte plăcută făcând acest lucru (K^i_+). Când poate într-adevăr să trăiască senzaţiile plăcute pe care le poate obţine stând în cap, cereţi-i să audă cum acel bâzâit începe să se ridice (A^i_t).

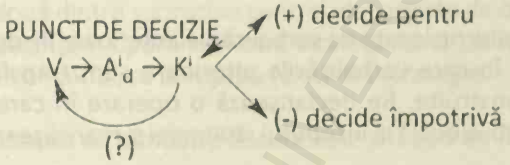
Pentru a încheia cu succes aceste exerciţii, este important (a) să vă asiguraţi că toate etapele se desfăşoară în ordinea adecvată şi (b) să vă asiguraţi că pentru fiecare etapă este folosit sistemul de reprezentare adecvat. Dacă aţi omis etapa vizualului construit sau aţi plasat-o după etapa auditivului intern tonal (A^i_t), nu veţi obţine rezultatul motivării în exerciţiul de mai sus. De asemenea, dacă imaginea vizuală construită ar fi un răspuns de polaritate – dacă, de exemplu, persoana şi-ar construi o imagine în care iese pe uşă în locul imaginii în care stă în cap – sau dacă şi-ar construi pur şi simplu o imagine a unei vaci roşii, nu ar obţine rezultatul motivării. Însă, dacă sunteţi atenţi când elicitaţi strategia şi când folosiţi procedurile de acordare, veţi obţine rezultatul desemnat de strategie. O persoană nu poate să nu reacţioneze la propriile procese interioare.

4.2.1 Identificarea şi utilizarea punctelor de decizie

Obţinerea unui rezultat bun şi adecvat prin utilizarea unei strategii va depinde de abilitatea voastră de a-i ajuta pe oameni să treacă o serie de teste pe care le-au încorporat pentru a organiza şi procesa diferite aspecte ale experienţei lor. Fiecare strategie va avea cel puţin o etapă care funcţionează ca punct de

decizie sau punct de alegere. Acest punct de decizie al strategiei este etapa în care individul decide a) *să iasă din strategie (exit)*, b) *să opereze pentru a schimba valoarea de reprezentare a strategiei*, c) *să treacă la următoarea etapă a strategiei* sau d) *să adopte altă strategie dacă cea utilizată este ineficientă*. Scopul strângerii de informaţii şi al tuturor operărilor pe care le efectuăm este acela de a putea să trecem testele şi să depăşim cu bine punctele de decizie din strategiile noastre.

Să luăm următoarea diagramă a strategiei de decizie discutate anterior în această secţiune:



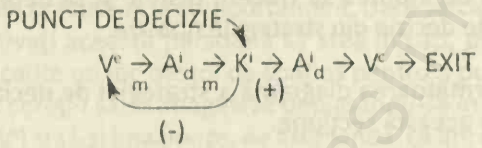
Aici, individul ia o decizie analizând posibilităţile, descriindu-le pentru sine şi apoi extrăgând senzaţii interne pe baza acestor descrieri. Senzaţiile interne constituie punctul de decizie în cadrul strategiei. Dacă senzaţiile sunt congruent pozitive (+), persoana decide în favoarea acelei reprezentări verbale; dacă senzaţiile sunt congruent negative (-), va decide împotrivă. Dacă senzaţiile sunt ambivalente sau incongruente (?), persoana operează reanalizând opţiunile şi descriindu-le încă o dată.

Apoi, în funcţie de rezultatul pe care îl urmăriţi, va trebui să evidenţiaţi diferite tipuri de reprezentări ale conţinutului în această etapă. Dacă este adecvat ca individul să decidă pentru, veţi evidenţia o reprezentare kinestezică pozitivă (+). Dacă este util pentru acea persoană să decidă împotrivă, veţi evidenţia senzaţiile kinestezice negative (-). Dacă vreţi să ia în considerare mai multe alternative, asiguraţi-vă că evidenţiaţi ambiguitatea senzaţiilor (?).

În concluzie, punctele de decizie sunt etape ale strategiei în care anumite valori ale sistemului de reprezentare implicat în acea etapă (kinestezic, vizual, auditiv, olfactiv) vor declanşa diferite direcţii de derulare în succesiunea strategiei. Ce se întâmplă în

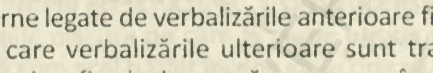
sistemul de reprezentare la un punct de decizie va avea un impact considerabil asupra rezultatului final al strategiei.

Strategia creativă şi strategia de motivare pe care le-am folosit ca ilustraţii în EXERCIŢIILE A şi B conţineau alte două exemple de puncte de decizie kinestezice interne. În strategia creativă:



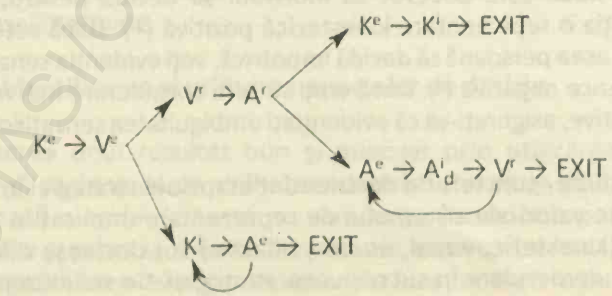
senzaţiile interne legate de verbalizările anterioare fie declanşează o operare în care verbalizările ulterioare sunt transformate în imagini construite, fie declanşează o operare în care individul revine printr-o buclă la începutul strategiei şi reanalizează situaţia.

În exemplul cu strategia de motivare:



senzaţiile interne fie iniţiază reprezentarea auditivă tonală şi ieşirea către comportament (exit), fie nu. Dacă senzaţiile nu iniţiază tonul intern, nu are loc nicio motivare.

Evident, nu toate punctele de decizie sunt reprezentări kinestezice interne. Să luăm următoarea strategie de învăţare:



În această strategie, V^e şi A^i constituie, ambele, puncte de decizie. Rezultatul acestei strategii este ca individul să înveţe ori să încorporeze o serie de tipare comportamentale. Persoana începe prin efectuarea unei mişcări sau activităţi fizice (K^e). Apoi, în funcţie de feedbackul vizual extern (V^e) pe care îl primeşte pentru acea acţiune, persoana va alege între două subrutine. În una dintre aceste subrutine, o experienţă auditivă rememorată va servi drept punct de decizie în care se va selecta una dintre alte două substrategii.

Observaţi, de asemenea, că reprezentările V^i sau A^e care apar în finalul a două dintre subrutine sunt, şi ele, puncte de decizie, care fie vor declanşa o operare în care strategia este reluată printr-o buclă, fie vor conduce la ieşirea (exit) din strategie.

Un alt exemplu de punct de decizie este situaţia de mai jos:

$$K^e \rightarrow V^e \rightarrow \underline{A^i} \rightarrow ?$$
$$A^i_d \rightarrow V^i \rightarrow K^i_+$$

Aici punctul de decizie este arătat ca o comparaţie a etapelor din două procesări diferite ale aceluiaşi conţinut, cu rezultate contradictorii, A^i_- şi K^i_+ (persoana simte că ar trebui să facă un lucru, dar ceva îi spune să facă un altul). În această situaţie, cel mai probabil, sistemul de reprezentare cu cea mai mare amplitudine a semnalului va determina ce succesiune comportamentală trebuie urmată.

Abilitatea voastră de a identifica şi elicita reprezentarea adecvată în punctul de decizie al unei strategii va determina în mod direct succesul în utilizarea acesteia. În ultimă instanţă, abilitatea de a accesa deciziile adecvate în punctele de alegere din cadrul unei strategii vor reflecta cu exactitate cât de bine aţi acordat persoana respectivă. Evident, întrucât aveţi de-a face cu procese interne, cu cât acordaţi mai fidel strategia unei persoane, cu atât este mai probabil să obţineţi reprezentarea (deci rezultatul) dorită în punctul de decizie.

Unei acordări reuşite nu i se poate opune rezistenţă. În timpul atelierelor şi seminarelor noastre, când solicităm un voluntar din rândul publicului pentru a demonstra o strategie de motivare, adesea alte persoane din grup, care se întâmplă să aibă aceeaşi strategie de motivare, vor începe să execute comportamentul dorit de exerciţiu după ce am acordat subiectul. Sau anumiţi observatori din rândul publicului descoperă că trebuie să se abţină să efectueze acel comportament pentru că au devenit puternic motivaţi.

4.2.2 Stabilirea raportului

Procesul de acordare, fie el inconştient sau intenţionat, este fără îndoială la originea multora dintre experienţele pe care le numim „raportare", „încredere", „influenţă", „convingere" şi aşa mai departe. Când acordaţi o persoană – comunicând din contextul modelului ei despre lume –, vă sincronizaţi cu procesele interne ale acestei persoane. Este, într-un sens, un mijloc explicit de „a-i ghici" pe oameni sau de „a le citi gândurile", pentru că ştiţi cum vor răspunde la comunicările voastre. Acest gen de sincronizare poate reduce considerabil bariera dintre voi şi persoanele cu care comunicaţi. Cea mai puternică formă de sincronizare este prezentarea continuă a comunicărilor voastre în succesiuni care corespund perfect proceselor inconştiente ale persoanei cu care comunicaţi – o astfel de comunicare are calitatea atât de dorită de a fi irezistibilă.

Fenomenele de raportare, încredere şi influenţă apar ca o consecinţă a abilităţii noastre de a observa, a înţelege şi a folosi strategiile celor cu care comunicăm. Orice persoană care lucrează direct cu oameni (părinţi, oameni de afaceri, educatori, avocaţi, terapeuţi, oameni de ştiinţă, oficiali guvernamentali etc.) va şti intuitiv că, în mare parte, succesul interacţiunilor sale depinde de abilitatea de a stabili şi menţine raportul. În ultimă instanţă, o mare parte a întâlnirilor voastre preliminare cu asociaţii, în fiecare zi, se concentrează probabil asupra stabilirii iniţiale a unui anumit nivel de raportare. Cunoaşterea strategiilor şi a procesului de acordare vă va uşura foarte mult munca.

În celelalte lucrări ale noastre descriem modul în care procesul de acordare poate fi extins la toate aspectele comunicării. Acordându-vă tonalitatea şi tempoul vocii, vocabularul, poziţia corpului, gesturile, ritmul respiraţiei şi alte comportamente cu cele ale persoanei cu care comunicaţi, puteţi stabili rapid şi eficient raportul cu majoritatea oamenilor (deşi, în anumite cazuri, pentru ca acordarea să reuşească, trebuie să vă însuşiţi rolul care se aşteaptă de la voi, unul în care comportamentul vostru este foarte diferit de cel al persoanei cu care interacţionaţi – doctor/asistentă, profesor/elev, părinte/copil etc.). Pentru o descriere mai detaliată şi exerciţii cu aceste tipuri de acordare, vă rog să consultaţi „Structura magicului, vol. II", „Patterns I" şi „Patterns II" şi „Changing with Families".

Raportul, ca multe alte aspecte ale programării neurolingvistice, este un fenomen subtil, dar extrem de puternic prin implicaţii şi efecte. Un raport de un fel sau altul este esenţial pentru orice tip de comunicare. După ce consideraţi că, prin acordare, s-a stabilit un raport, trebuie să-l testaţi în permanenţă pentru a vă asigura că această acordare se menţine. Cel mai bun mod de a face acest lucru este să încercaţi să „conduceţi" persoana respectivă. După ce aţi acordat persoana cu care comunicaţi şi credeţi că aţi stabilit o raportare sigură, trebuie să încălcaţi protocolul acordării şi să vă schimbaţi comportamentul – adică să încercaţi să conduceţi persoana pe care aţi acordat-o astfel încât ea să adopte un alt comportament. Dacă s-a stabilit un raport suficient de bun şi aţi obţinut încrederea persoanei, puteţi face această tranziţie lin şi uşor. Dacă persoana nu vă urmează, trebuie să vă întoarceţi la acordare şi să insistaţi până când stabiliţi raportarea necesară. Dacă persoana vă urmează, este important ca, din când în când, să vă întoarceţi la acordare pentru a menţine raportarea. Puteţi să conduceţi persoana într-un mod subtil, de exemplu modificându-vă ritmul respirator, privirea, tonalitatea sau poziţia corpului. Asiguraţi-vă că totul e suficient de clar încât să puteţi observa schimbarea.

Fenomenul de conducere a persoanei are, desigur, şi alte implicaţii importante. Am discutat aceste aspecte pe larg în „Patterns I" şi „Patterns II" şi în „Structura magicului, vol. II".

4.2.3 Flexibilitatea în acordarea strategiilor

Când începeţi să exploraţi strategiile voastre şi pe cele ale clienţilor şi cunoştinţelor, pe măsură ce acordaţi şi utilizaţi diferitele etape şi puncte de decizie, veţi constata că unele etape vor fi flexibile şi uşor de acordat, în timp ce la altele va trebui să acordaţi mult mai multă atenţie detaliilor legate de conţinutul reprezentării. Unele criterii de decizie vor necesita generalizarea conţinutului reprezentării, în timp ce altele vor implica distincţii complexe între detaliile conţinutului.

Multe dintre dificultăţile cu care se confruntă oamenii în strategiile lor sunt rezultatul unor testări sau criterii de decizie neadecvate ori ineficiente. Unii oameni sunt prea flexibili sau generalizează prea mult şi sunt incapabili să facă distincţii, fapt ce poate duce la omiterea unor informaţii importante. Alţii fac prea multe distincţii, ceea ce duce la omiterea unor informaţii care se pierd într-un noian de „fapte" irelevante. (Pentru o dezbatere mai detaliată a acestui aspect, a se vedea secţiunea din această carte dedicată proiectării)

Aşadar, abilitatea voastră de a face o acordare reuşită poate implica mai multă sau mai puţină atenţie pentru detaliile conţinutului pe măsură ce acordaţi sau utilizaţi o anumită strategie. Ca regulă generală, *cu cât veţi reuşi să controlaţi mai bine detaliile legate de conţinutul reprezentărilor care apar într-o strategie, cu atât veţi putea controla mai bine detaliile legate de conţinutul rezultatului strategiei* – cu condiţia să fi acordat adecvat succesiunea sistemelor de reprezentare ale strategiei. De exemplu, în strategia de motivare din EXERCIŢIUL B:

$$V^e \rightarrow V^e_m \rightarrow K'_+ \rightarrow A'_t \rightarrow \text{EXIT}$$

Dacă vreţi ca acea persoană să stea în cap, va trebui să vă asiguraţi că în etapa V^e îşi creează o imagine vizuală construită a respectivei acţiuni. Dacă imaginea este a unei alte acţiuni, nu veţi

obţine rezultatul dorit. Dacă vreţi ca persoana să stea în cap în cadă, nu pe peluza din faţa casei, trebuie să includeţi şi acest detaliu în imaginea construită. Dacă vreţi să îşi mişte degetele de la picioare în timp ce stă în cap, trebuie să includeţi şi acest detaliu – şi aşa mai departe.

Dacă, pe de altă parte, vreţi ca persoana să fie motivată să îndeplinească o sarcină mai generală, de pildă să studieze eficient pentru un test ori să îşi respecte regimul alimentar, va trebui să includeţi mai puţine detalii în acea imagine.

Trebuie, de fapt, să ţineţi cont că, *în multe cazuri, dacă încercaţi să controlaţi detaliile conţinutului, acest lucru va influenţa acordarea persoanei respective.* Adesea, detaliile pe care încercaţi să le furnizaţi pot să fie incongruente cu detaliile deja generate de persoana cu care comunicaţi. Ca în cazul tuturor celorlalte proceduri pe care le prezentăm în această carte, şi aici se aplică regula privind modelarea eleganţei. Cu alte cuvinte, *preocupaţi-vă de detaliile conţinutului strategiei doar atât cât este necesar pentru a obţine rezultatul pe care îl urmăriţi.*

Un alt aspect important legat de flexibilitatea în acordarea sau utilizarea strategiilor este înlocuirea reprezentărilor generate intern, în cadrul unui sistem de reprezentare, cu reprezentări generate în mod tipic din surse externe – şi invers. *Întrucât experienţele generate intern şi cele generate extern în cadrul aceluiaşi sistem de reprezentare folosesc aceleaşi căi neurale, de multe ori puteţi să le înlocuiţi între ele atunci când acordaţi sau utilizaţi o strategie.* Uneori, această capacitate de substituire este o proprietate naturală a strategiei, alteori ea reprezintă ceva nou în cadrul acelei strategii. Evident, aceeaşi substituţie poate opera şi între experienţele construite şi cele rememorate. Vor exista însă şi situaţii în care această substituţie nu se va putea face din cauza structurii strategiei.

O importanţă deosebită pentru rezultatul strategiei o au, desigur, informaţiile conţinute de reprezentare.

Mulţi dintre voi, cititorii, puteţi construi imagini interne pe care le puteţi vedea aproape la fel de clar cum vedeţi cuvintele de pe această pagină. Alţii pot să nu fie conştienţi de imaginile interne decât dacă se află într-o stare de conştiinţă modificată, dar în starea normală îşi pot aminti extrem de clar vocile.

În cazul unor oameni cum sunt schizofrenicii, substituţia între experienţele interne şi cele externe se face extrem de uşor. În cazul altora, inabilitatea de a face aceste substituţii poate constitui o limitare importantă.

Abilitatea de a substitui între ele experienţele generate intern cu cele generate extern sau experienţele construite ori imaginate cu cele rememorate este un instrument valoros pentru programatorul neurolingvist şi o resursă foarte importantă pentru clienţii voştri. Adesea, când încercăm să accesăm ori să elicităm experienţe şi reprezentări de la oameni pentru a le utiliza ca resurse, vom primi răspunsuri de genul: „Am uitat", „Nu ştiu" sau „Nu am avut niciodată acea experienţă". În astfel de cazuri spunem pur şi simplu: „Imaginează-ţi cum ar fi dacă ai avea-o (sau ai fi avut-o)". Când imaginaţia sau fanteziile unei persoane oferă aceleaşi informaţii ca şi experienţa curentă, practic nu există nicio diferenţă în ce priveşte semnificaţia reprezentărilor.

4.3 Ancorarea – accesarea şi reaccesarea reprezentărilor

Când este important să controlaţi conţinutul unui sistem de reprezentare, ca atunci când lucraţi cu un punct de decizie, aveţi nevoie de o modalitate de a accesa şi reaccesa cu uşurinţă reprezentarea specifică asociată cu acel punct de decizie. În programarea neurolingvistică, acest lucru se realizează printr-o procedură pe care o numim ancorare.

Mulţi dintre voi, cititorii, aţi avut cu siguranţă o experienţă în care, comunicând cu un client, prieten sau asociat, aţi atins un anumit nivel de raport şi înţelegere care a constituit o resursă pozitivă pentru amândoi. Mai târziu însă, conversaţia, discuţia sau negocierea ia o altă turnură. Interacţiunea devine mai

încordată, tensionată sau dificilă şi vă doriţi o modalitate de a reaccesa experienţele pozitive pe care le împărtăşeaţi înainte. Ancorarea este un proces care vă permite să faceţi acest lucru.

O ancoră este, în esenţă, orice reprezentare (generată intern sau extern) care declanşează o altă reprezentare, o cvadruplă sau o serie de reprezentări ori de cvadruple (adică o strategie). O premisă fundamentală a ancorării este că toate experienţele sunt reprezentate ca grupuri gestalt de informaţii senzoriale – cvadruple. De câte ori este reintrodusă o parte a unei anumite experienţe sau cvadruple, vor fi reproduse, într-o anumită măsură, şi alte părţi ale acelei experienţe. Astfel, orice fragment al unei anumite experienţe poate fi folosit ca ancoră pentru a accesa un alt fragment al acelei experienţe.

Din multe puncte de vedere, ancorarea nu este decât o versiune orientată către utilizator a conceptului „stimul–răspuns" din modelele behavioriste. Există însă şi diferenţe majore între cele două modele. Printre acestea se numără: (1) Ancorele nu trebuie să fie menţinute perioade îndelungate pentru a se instala. Fără îndoială că menţinerea *contribuie* la instalarea ancorei, dar adesea experienţa iniţială este cea care instalează cel mai ferm ancora. Astfel, ancorele promovează învăţarea dintr-o singură încercare. (2) Asocierea dintre ancoră şi răspuns nu trebuie să fie direct consolidată de un rezultat imediat provenit din această asociere pentru a se instala. Cu alte cuvinte, ancorele sau asocierile se vor instala fără ca asocierea să fie în mod direct recompensată ori consolidată. Consolidarea, ca şi menţinerea, *contribuie* la instalarea unei ancore, dar nu este neapărat necesară. (3) Experienţa internă (comportamentul cognitiv) este considerată la fel de semnificativă, din punct de vedere comportamental, ca şi răspunsurile manifeste, măsurabile. Cu alte cuvinte, NLP susţine că un dialog interior, o imagine internă sau o senzaţie constituie un răspuns la fel de elocvent ca salivaţia câinelui lui Pavlov.

Pentru a instala o ancoră este necesar să iniţiem un tipar sinestezic. „Sinestezia", dacă vă amintiţi, este corelaţia dintre

reprezentările din două sisteme senzoriale diferite care au ajuns să se asocieze în spaţiu şi timp. Aşa cum am arătat, un stimul sau o reprezentare are „semnificaţie" doar din perspectiva răspunsului pe care îl provoacă la un anumit individ.

Limbajul natural este probabil unul dintre cele mai comune şi, în acelaşi timp, sofisticate sisteme de ancorare de care dispunem. Cuvintele scrise „câine", „căldură" şi „iubire" sunt, toate, ancore vizuale pentru reprezentări interne din experienţa senzorială trecută a cititorului. Pentru a extrage o semnificaţie din simbolul vizual „câine" trebuie să vă accesaţi experienţe din trecut (imagini, sunete, senzaţii şi mirosuri) legate de o anumită clasă de mamifere, sub forma unei cvadruple. Putem arăta această conexiune în felul următor:

V_d	$<A_t$,	V,	K,	O>
„câine"	sunetul unui lătrat de câine	imagine a unui câine	senzaţia mâinii pe blană	mirosul blănii de câine

Aceasta arată că literele care formează cuvântul „câine" ancorează un anumit set de reprezentări. Însă, dacă schimbăm forma stimulului sau îi adăugăm ceva, putem schimba şi reprezentările ancorate. Dacă am scrie „câine ud" sau „câine pătat", de exemplu, ar fi ancorate alte reprezentări. Unele ancore, în funcţie de tipul de ancoră şi de starea individului, nu vor elicita reprezentări în toate sistemele de reprezentare. Expresii cum sunt „uită-te la asta", „asta îţi dă fiori pe şira spinării" sau „vocea lui era atât de gravă" se adresează, fiecare, unor sisteme de reprezentare diferite şi vor ancora reprezentări în sistemele respective într-o măsură mai mare decât în celelalte.

„Patterns II" conţine foarte multe informaţii de bază cu privire la ancorare şi sistemele noastre de limbaj. Vă recomandăm să revedeţi primele secţiuni ale cărţii pentru a înţelege mai bine procesul de ancorare.

Desigur, ancorele se pot instala prin oricare dintre modalităţile noastre senzoriale. Expresiile feţei (V), gesturile (V), tonalitatea şi tempoul vocii (A_t), atingerile (K), mirosurile şi gusturile (O) pot constitui, toate, ancore pentru alte reprezentări. La fel, imaginile, sunetele, mirosurile şi senzaţiile interne vor fi ancore pentru alte experienţe. O strategie este un şir de reprezentări în care fiecare reprezentare este ancorată de reprezentarea anterioară.

4.3.1 Cum funcţionează ancorarea?

Procesul şi întrebuinţările ancorării vor fi ilustrate de următoarea transcriere a unei demonstraţii de ancorare tipice realizate la un atelier NLP organizat de unul dintre autorii acestei cărţi („A"). Voluntarul va fi reprezentat prin litera „S".

TRANSCRIERE

A: Aş vrea să facem acum o demonstraţie de ancorare. Se oferă cineva ca subiect al acestei demonstraţii? Cineva care nu a mai avut până acum o experienţă cu ancorarea? (Se oferă o femeie din public.) Numele tău este... ?

S: Jan.

A: Mulţumesc, Jan. Ia loc aici, te rog... Pe lângă ancorare, aş vrea să arăt în această demonstraţie şi alte câteva lucruri. Unul dintre ele este cum să vă folosiţi experienţa senzorială pentru a strânge informaţii şi a obţine feedback. Îi voi şopti la ureche lui Jan şi îi voi cere să se gândească la două experienţe diferite. Apoi le voi ancora. În timp ce se va gândi la ele, veţi observa că vor apărea schimbări atât subtile, cât şi, probabil, dramatice în comportamentul curent al lui Jan. Aşadar, vreau să vă acordaţi aparatul senzorial pentru a observa, atât vizual, cât şi auditiv, toate schimbările ce pot apărea în expresia feţei, ritmul respiraţiei, tonusul muscular, culoarea pielii, poziţia corpului şi mişcările ochilor... Bine? (Îi şopteşte ceva la urechea stângă.)

S: (Zâmbeşte. Privirea i se îndreaptă în sus şi uşor spre dreapta. Faţa i se îmbujorează puţin. Respiră superficial şi regulat.) Ăăăă... (Tonalitate ridicată şi oarecum melodică)

A: (Apasă uşor umărul stâng al lui Jan.) Bun... bine... Aşa, aţi văzut cu toţii schimbările de pe chipul lui Jan... (Publicul răspunde afirmativ.) Unde i s-a îndreptat privirea?

Un bărbat: Eu nu am văzut.

A: (Se întoarce spre Jan.) Jan, unde ţi s-a îndreptat privirea când te-ai gândit la experienţa aceea?

S: Poftim? ... Ăăă (Privirea i se îndreaptă în sus.) ... Nu îmi amintesc...

A: (Râde.) Mulţumesc, Jan, ai făcut asta foarte bine... aţi văzut toţi ce a făcut? ... Pentru a-şi reprezenta ce am întrebat-o, ea a trebuit să reacceseze o parte a acelei experienţe, iar privirea i s-a îndreptat în aceeaşi direcţie... Dar ce puteţi spune despre respiraţia ei... Cum a fost respiraţia ei?

Un bărbat: Nu aş putea spune cu exactitate. Cred că era o respiraţie la nivelul pieptului.

A: Da, aşa este... A auzit toată lumea schimbarea de tonalitate? (Publicul răspunde afirmativ.) Chiar dacă nu ştiţi nimic despre conţinutul verbal al experienţei la care se gândea Jan, aveţi foarte multe informaţii despre procesele care ar fi putut avea loc... Vreau să încerc cu o altă experienţă acum. (Se mută în dreapta subiectului şi îi şopteşte ceva la urechea dreaptă.)

S: (Privirea i se îndreaptă în stânga jos. Faţa îi cade. Strânge din buze. Îşi încleştează dinţii. Oftează uşor. Păleşte. Îşi atinge faţa cu mâna dreaptă.) ... Mmmmm... (Tonalitatea e joasă şi gâfâită, volumul e scăzut.)

A: (Atinge umărul drept al lui Jan.) ... Bun, bine... Acum toţi puteţi vedea şi auzi că aceasta este probabil o experienţă foarte diferită de precedenta, nu-i aşa? (Publicul răspunde afirmativ.)

A: De data aceasta privirea i s-a îndreptat în stânga jos, iar respiraţia i s-a schimbat radical... Dar tonalitatea?

O femeie: Mult mai joasă.

A: Culoarea pielii?

Un bărbat: Mai palidă.

A: Aşa este... În timp ce făceam acest lucru, încercam să îi ancorez kinestezic cele două experienţe. Aşadar, vreau să fiţi atenţi când testez aceste două ancore... (Se întoarce

spre Jan.) Acum ce simţi când fac acest lucru? (Îi atinge umărul stâng.)

S: (Se uită când la umărul său, când la A, ca şi când ar fi confuză.) Poftim? ... Mmmmm... Ei, bine, îţi simt mâna pe umăr.

A: (Râde.) Bun (Îşi ia mâna.) ... E cineva aici care crede că am reuşit să ancorez prima experienţă? (Niciun răspuns)

A: Nu... Aşa este... Ce s-ar fi întâmplat dacă aş fi reuşit să o ancorez?

Un bărbat: S-ar fi gândit din nou la acea experienţă.

A: Corect... Şi aţi fi putut să vedeţi şi să auziţi în comportamentul ei aceleaşi schimbări care au avut loc înainte. Trebuie să vă folosiţi aparatul senzorial pentru a verifica şi a vă asigura că ancorele sunt solide... Deci... acum ce fac? Mulţi oameni ar spune „Fir-ar să fie, ancorarea nu funcţionează" sau... (Râsete) ... „Măi, să fie, cred că am greşit ceva...", dar cel mai bun lucru pe care ştiu să-l fac după ce testez şi constat că nu am obţinut reacţia dorită e să operez din nou... Observaţi... (Îi şopteşte ceva lui Jan la urechea stângă.)

S: (Zâmbeşte. Faţa i se îmbujorează. Privirea i se îndreaptă în sus. Respiraţia i se calmează.) Ăăăă... (Tonalitatea e ridicată şi melodioasă.)

A: (Atinge umărul stâng al lui Jan.) Vi se pare cunoscut? (Râsete) (Publicul răspunde pozitiv.)

A: Şi apoi... (Se mută în dreapta lui Jan şi îi şopteşte ceva la urechea dreaptă.)

S: (Strânge din buze. Păleşte. Privirea i se îndreaptă în stânga jos. Oftează.) ... Mmmmm... (Tonalitatea e joasă şi gâfâită.)

A: (Îi atinge umărul drept.) Ar trebui să recunoaşteţi toţi asta... Aşa cum aţi văzut, pur şi simplu am repetat procesul. Acum voi testa încă o dată ancorele... (Se mută în stânga lui Jan şi îi atinge umărul stâng.)

S: (Zâmbeşte. Faţa i se îmbujorează uşor. Privirea i se îndreaptă în sus. Respiraţia devine superficială.)

A: Ce se întâmplă?

S: Am început să mă gândesc la acea experienţă. (Tonalitatea este înaltă.)

A: Şi acum... (Se mută în dreapta lui Jan şi îi atinge umărul drept.)
S: (Privirea i se îndreaptă în stânga jos. Strânge din buze. Păleşte. Oftează.)
A: Acum ce se întâmplă?
S: Mă gândesc la cealaltă. (Vocea e mai joasă şi tempoul e mai lent.)
A: Bun, se pare că acum ancorele funcţionează. Dar o să le mai testez de două ori ca să mă asigur... (Atinge umărul stâng al lui Jan.)
S: (Zâmbeşte. Privirea i se îndreaptă în sus etc.)
A: (Către public) Asta, printre altele, va ajuta la consolidarea ancorelor. (Atinge umărul drept al lui Jan.)
S: (Strânge din buze. Privirea i se îndreaptă în stânga jos etc.)
A: Bun. (Îi atinge umărul stâng.)
S: (Zâmbeşte. Privirea i se îndreaptă în sus etc.)
A: (Îi atinge umărul drept.)
S: (Strânge din buze. Privirea i se îndreaptă în stânga jos etc.)
A: (Către S) Cum percepi toate astea?
S: Este uimitor... e ca şi cum... senzaţiile apar automat când mă atingi.
A: Bun, bine... Acum, este toată lumea de acord că am ancorat cele două experienţe cu atingerea? (Publicul răspunde afirmativ.)
A: Nu am făcut decât să folosesc nişte ancore verbale instalate prin cultură – adică acele cuvinte pe care i le-am şoptit – pentru a elicita un răspuns – pe care le-am verificat şi depozitat în memorie cu ajutorul experienţei mele senzoriale. Apoi am instalat o altă ancoră într-un alt sistem: kinestezic, în locul celui auditiv... La început ancorele nu au ţinut, aşa că am repetat procesul până când am reuşit... Desigur, facem toate acestea la nivel conştient, manifest, pentru că este o demonstraţie; dar funcţionează la fel de bine, adesea mult mai eficace, când persoana nu ştie ce se întâmplă. Continuaţi să uniţi ancora cu răspunsul... Veţi fi surprinşi de repeziciunea cu care răspund oamenii la nivel inconştient... Acum... Vreau să vă arăt cum se pot instala ancore şi prin alte sisteme de reprezentare. Observaţi ce

se întâmplă când fac acest lucru. (Ridică uşor tonalitatea, păşeşte în faţa lui Jan şi se întinde spre umărul stâng al acesteia.)

S: (Zâmbeşte, privirea i se îndreaptă în sus etc.)

A: Observaţi că de fapt nu am atins umărul lui Jan, totuşi am impresia că am ancorat acea primă experienţă... (Către Jan) Aşa este?

S: (Zâmbeşte.) Da.

A: Şi acum să încercăm aşa. (Coboară tonalitatea vocii şi încetineşte tempoul. Se întinde spre umărul drept al lui Jan.)

S: (Privirea i se îndreaptă în stânga jos. Strânge din buze etc.)

A: După cum vedeţi, această experienţă este ancorată şi vizual. Nu am atins-o, dar vede pe care dintre cele două experienţe o indic... De fapt, sunt sigur că pot să ancorez aceste experienţe făcând doar următorul lucru. (Ridică tonul şi arată spre umărul stâng al lui Jan.)

S: (Zâmbeşte. Privirea i se îndreaptă în sus etc.)

A: Vedeţi, ca prin farmec... (Râsete) ... şi acum... (Coboară tonul şi arată înspre umărul drept al lui Jan.)

S: (Privirea i se îndreaptă în stânga jos, strânge din buze etc.)

A: Sau aşa. (Se uită la umărul stâng al lui Jan.)

S: (Zâmbeşte, privirea i se îndreaptă în sus etc.)

A: Şi... (Se uită spre umărul ei drept.)

S: (Privirea i se îndreaptă în stânga jos, strânge din buze etc.)

A: Am ancorat cele două experienţe kinestezic şi vizual... şi mai am o ancoră. Ştie cineva care este aceea? (Ridică tonul.)

S: (Zâmbeşte. Privirea i se îndreaptă în sus etc.)

A: (Către S) Aşa este. Inconştientul tău ştie, cel puţin el... Dar dacă încep să vorbesc aşa? (Coboară tonul şi încetineşte tempoul vocii.)

S: (Privirea i se îndreaptă în stânga jos. Strânge din buze etc.) Acum trăiesc cealaltă experienţă.

A: Puteţi ancora cu ajutorul tonului, intensităţii şi tempoului vocii tot aşa cum puteţi ancora verbal... Ancorarea nonverbală poate fi extrem de profundă. Gândiţi-vă un minut la asta... Tot timpul ancorăm diverse experienţe cu

ajutorul schimbărilor de ton, expresiilor faciale şi gesturilor. O schimbare a expresiei feţei sau un oftat poate schimba complet cursul unei conversaţii sau al unei negocieri. De fapt, probabil că de cele mai multe ori părţile verbale ale comunicării noastre sunt aspectul cel mai puţin important sau semnificativ al interacţiunii. Ceea ce conferă cea mai mare semnificaţie comunicării noastre este modul în care spunem ceea ce spunem şi ce facem în timp ce îl spunem... Înainte de a demonstra cum se folosesc, are cineva întrebări legate de ancore?

Un bărbat: Da... Cât timp durează o ancoră?

A: Cred că cel mai uşor mod de a răspunde la această întrebare este să spun că o ancoră durează atât cât durează... Unele pot dura doar două zile, altele durează ani întregi... chiar toată viaţa. Gândiţi-vă la limbaj. Multe cuvinte funcţionează ca ancore toată viaţa...

Un tip pe care nu-l mai văzusem de vreo patru ani m-a sunat şi m-a rugat să îl ajut într-o problemă. Aveam o ancoră pentru transă pe care i-o instalasem cu ani în urmă şi, când a venit la mine, i-am zis să ia loc şi am declanşat ancora şi – bum! – a reacţionat imediat...

Cele două lucruri importante care determină durata unei ancore sunt: unu, unicitatea stimulului pe care îl utilizaţi drept ancoră şi doi, cât de bine faceţi asocierea dintre ancoră şi experienţă. De exemplu, oamenii sunt tot timpul atinşi pe umăr, deci ancorele pe care i le-am instalat lui Jan nu sunt unice şi s-ar putea să nu dureze mult. Dacă aş fi tras-o de urechea stângă, asocierea ar fi fost mai deosebită şi, deci, mai de durată. O atingere pe umăr va ancora alte reprezentări care au avut loc înainte, când a mai fost atinsă pe umăr.

Un motiv pentru care limbajul este un sistem de ancorare atât de puternic este că între sunetele pe care le producem cu vocile noastre există diferenţe subtile, dar distincte. Ştim cu toţii că omonimele, cuvintele care sună asemănător, nu sunt ancore directe. Cuvinte precum „see" (a vedea), „sea" (mare,

întindere de apă) şi „C" (litera C) sau „know" (a şti) şi „no" (nu) sunt ambigue – adică ancorează mai mult de o reprezentare. Ancorele kinestezice şi vizuale fac acelaşi lucru. Atingerea umărului sau genunchiului unei persoane poate să ancoreze mai mult de o reprezentare pentru că atingerile în aceste zone sunt foarte frecvente.

Un alt lucru de care trebuie să ţinem seama când vorbim despre unicitate este contextul. Dacă spun „Am navigat pe mare", tipul de reprezentare la care mă refer este mult mai puţin ambiguu, pentru că amplasez ancora „mare" într-un context. Acelaşi lucru funcţionează şi în cazul altor ancore. De exemplu, atât timp cât Jan stă în faţa acestui grup de oameni în această cameră şi eu ridic tonul aşa (Ridică tonul.) şi utilizez această expresie facială (Zâmbeşte.) şi întind mâna şi o ating pe Jan pe umărul stâng astfel încât ea să mă vadă, e foarte probabil să obţin de fiecare dată răspunsul care a fost ancorat astăzi. Dacă mă întâlnesc cu Jan pe stradă peste trei săptămâni şi încep să vorbesc cu ea folosind un ton ridicat, s-ar putea să nu obţin o reacţie deplină, pentru că există o serie de alte ancore pe care le oferă schimbarea de context. Acest lucru se poate schimba însă dacă, în plus, o ating pe umăr şi folosesc această expresie facială... Apoi am declanşat ancore în toate cele trei sisteme de reprezentare principale ale lui Jan.

Fiindcă veni vorba, întotdeauna cel mai bine este să vă asiguraţi că aţi instalat ancorele în toate sistemele de reprezentare. Asta vă uşurează foarte mult munca... În NLP e ceea ce numim „redundanţă". Întrucât v-aţi codificat ancorele sau comunicările în toate sistemele de reprezentare, şansele de reuşită sunt mult mai mari.

La fel de important e să vă asiguraţi că asocierea dintre ancora voastră şi reacţie este „curată". Acest lucru este legat de congruenţă. De exemplu, dacă încerc să îi ancorez cuiva o anumită experienţă şi, de câte ori repetăm procesul, persoana aude o voce internă care-i spune „Ce face tipul ăsta?" sau „Asta nu o să funcţioneze", atunci am să ancorez şi acea voce.

Nu o să mă mir dacă ancorarea mea nu funcţionează aşa cum aş vrea. De aceea este atât de important să vă utilizaţi canalele senzoriale pentru feedback, ca să vă asiguraţi că persoana experimentează complet şi congruent cvadrupla pe care vreţi să o ancoraţi.

Momentul este, şi el, foarte important. Dacă vreţi să faceţi o asociere curată, solidă, va trebui să instalaţi ancora într-un moment în care persoana experimentează sau reexperimentează starea pe care vreţi să o utilizaţi. În esenţă, va trebui să ancoraţi în momentul în care experienţa sau memoria a atins punctul culminat sau intensitatea maximă. În felul acesta vă veţi asigura că aţi ancorat doar experienţa pe care o vreţi... Mai aveţi întrebări? (Niciun răspuns)

A: Bun... Acum aş vrea să vă arăt un mod de a folosi ancorarea... După ce am ancorat o experienţă, voi putea utiliza întotdeauna acea ancoră pentru a aduce acea experienţă în situaţia curentă, ca resursă. Cu alte cuvinte, pot folosi acea experienţă pentru a influenţa ce se întâmplă acum. Acum am o modalitate de a accesa această experienţă ca resursă pentru orice experienţă vreau... De exemplu, Jan, ce experimentezi când fac asta... (Îi atinge în acelaşi timp umărul stâng şi pe cel drept.)

S: (Privirea i se îndreaptă în sus şi apoi în stânga jos. Respiraţia devine superficială. Privirea i se îndreaptă din nou în sus şi apoi în stânga jos. Îşi muşcă uşor obrazul stâng, oftează uşor, se uită iar în sus şi apoi în stânga jos şi începe să scuture uşor din cap.) ... Eu... ei, bine... sunt cam confuză... E ca şi cum aş încerca să iau acea experienţă (Indică umărul stâng.) şi să o alătur celeilalte, dar... e o senzaţie foarte intensă...

A: Jan a început procesul pe care noi îl numim „integrarea cvadruplelor". Declanşând ambele ancore în acelaşi timp sau „prăbuşind" ancorele, cum spunem în NLP, de fapt am forţat alăturarea celor două reprezentări sau cvadruple diferite în acelaşi timp şi spaţiu, din punct de vedere neurologic. Acest lucru forţează crearea unei noi cvadruple,

care este o *combinaţie* sau *integrare* a acestor două reprezentări alăturate. În acest fel adăugăm resurse la situaţia problematică... Presupun, judecând după reacţia lui Jan la ce am făcut eu, că în acest caz resursele din experienţa ancorată aici (Arată spre umărul stâng.) nu au fost suficiente pentru a o ajuta pe Jan să îşi rezolve problemele de acolo (Arată spre umărul drept.). Acest lucru nu e deloc surprinzător, atât timp cât acestea nu sunt decât două experienţe alese de mine, iar resursele nu au fost particularizate pentru starea problematică... vă arăt imediat cum să faceţi acest lucru...

Ce am vrut să demonstrez prin prăbuşirea acestor două ancore este impactul pe care îl poate avea această operaţiune. Şi-a dat seama cineva că se întâmplă ceva anume? Pentru mine a fost clar, judecând după schimbările de respiraţie, asimetria feţei, toate acele mişcări ale ochilor şi aşa mai departe, că Jan procesa intern aceste experienţe. Cea mai mare parte a acestei activităţi de procesare avea loc, probabil, la nivel inconştient. La nivel conştient, Jan simţea „confuzie", un lucru foarte obişnuit când integrăm experienţe. Ea ştia că cele două experienţe se împleteau într-un fel sau altul... dar, în final, a scuturat din cap, ceea ce mi-a indicat că avea nevoie de mai multe resurse pentru a face o integrare satisfăcătoare... Acum, Jan, ai vrea să ai mai multe opţiuni în legătură cu acea experienţă (Arată înspre umărul drept.), nu-i aşa?

S: O, da. Este foarte frustrant.

A: (Către public) Până acum, niciunul dintre voi nu a aflat nimic verbal despre această experienţă (Arată înspre umărul drept.), dar sunt sigur că cei mai mulţi v-aţi dat seama că era frustrantă pentru Jan. (Publicul răspunde afirmativ.)

A: Pentru a o ajuta pe Jan să aibă mai multe opţiuni în legătură cu această situaţie, nici măcar nu trebuie să aflu verbal ceva, pentru că am acces la experienţa senzorială. În NLP numim acest fel de a lucra – adică fără conţinut – „terapie secretă". De foarte multe ori, oamenii sunt timizi,

agitaţi sau reticenţi când e să expună în detaliu o problemă pe care o au sau, pur şi simplu, sunt incapabili să exprime această problemă în cuvinte sau nici măcar nu sunt conştienţi de problema respectivă. Întrucât în programarea neurolingvistică lucrăm cu forma, putem să trecem peste toate aceste dificultăţi pentru că în majoritatea situaţiilor nu ne preocupă detaliile conţinutului... Acum voi continua să lucrez în acest fel cu Jan pentru a vă arăta cum se face. Aşadar, ce vreau eu să fac, pentru a face demonstraţia mai uşor de urmărit, este să-i dau acestei experienţe frustrante un nume inofensiv, lipsit de referinţă... o culoare, de exemplu... Ce culoare ai vrea să-i asociezi acestei experienţe, Jan?

S: Mmm... Galben.

A: Bun, când Jan este în „starea galbenă" (Îi atinge umărul drept.), respiraţia, expresia feţei, culoarea pielii şi aşa mai departe i se transformă în ceea ce vedeţi acum... „Galben" este, desigur, o altă ancoră verbală pentru această experienţă. Tocmai am alăturat-o celorlalte ancore pe care le-am instalat. Jan, cu numele cărei culori ai vrea să-ţi desemnezi resursele?

S: Albastru.

A: „Albastru". Bun, vom numi resursele tale „stare albastră"... Acum aş vrea să vă arăt cum să găsiţi, la nivel formal, resursele de care are nevoie Jan pentru a obţine mai multe opţiuni în legătură cu „starea galbenă". Primul lucru pe care vreau să-l fac este să descopăr în ce stare de conştiinţă se află când este în „starea galbenă". Şi voi face acest lucru pur şi simplu întrebând-o la ce sisteme de reprezentare are acces când este în această stare... Deja am o serie de informaţii despre sistemele de reprezentare pe care le foloseşte. De unde am aceste informaţii?

O femeie: Din semnalele ei de accesare?

A: Da, foarte bine. Când Jan este în „starea galbenă", privirea îi este îndreptată în stânga jos, ceea ce indică... ?

Un bărbat: Dialogul interior.

A: Corect... dialogul interior... bine. Mai e ceva. Poate vă amintiţi că ea oftează uşor – respiraţia la nivelul abdomenului –

şi că a menţionat ceva despre senzaţii. Prin urmare, sunt sigur că există şi nişte aspecte kinestezice... Să verificăm însă împreună cu Jan... Jan, vreau să te întorci la o situaţie concretă în care ai fost în „starea galbenă". Iar eu o să-ţi adresez nişte întrebări despre asta, bine?

S: Bine.

A: Când eşti în starea „galbenă", cât de uşor îţi este să vezi ce se întâmplă în jurul tău, în exterior?

S: Ăăă... (Se uită în stânga sus.) Nu foarte uşor... Cred că aş putea să văd diverse lucruri dacă aş vrea, dar nu mă uit prea mult în jurul meu când sunt în această stare.

A: (Atinge umărul drept al lui Jan.) Bun... Dar în interior? Vezi cu ochii minţii sau îţi construieşti imagini în minte când eşti în „starea galbenă"?

S: Ăăă... (Se uită în stânga sus, apoi în dreapta jos.) ... Nu.

A: (Atinge umărul drept al lui Jan.) Bun... Cât de bine poţi să auzi ce se întâmplă în jurul tău, în exterior, când eşti în „starea galbenă"? Auzi ce spun oamenii din jurul tău şi tonul din vocile lor?

S: (Se uită în stânga jos şi apoi în sus.) ... Mmm...

A: (Râde.) Nu o să găseşti nimic acolo, sus... uită-te aici (Îndrumă privirea lui Jan lateral stânga.) ... (Către public) Unul dintre lucrurile pe care trebuie să le fac este să urmăresc semnalele de accesare ale lui Jan pentru a mă asigura că ea accesează şi verifică sistemul de reprezentare adecvat, astfel încât să pot fi sigur că reacţia ei este congruentă şi validă. De foarte multe ori oamenii îşi construiesc imagini, aud voci sau au senzaţii de care nu sunt conştienţi. Deci trebuie să verificaţi acest lucru prin intermediul formelor lor de comunicare nonverbală mai puţin conştiente... Probabil că aţi observat şi că o reancorez de câte ori îmi dă un răspuns. Acest lucru ajută la consolidarea ancorei... Ai găsit un răspuns, Jan?

S: Ei, bine... Aud diverse lucruri atunci când ascult... dar, în general, nu prea multe.

A: (Îi atinge umărul drept.) Bun... Dar în mintea ta? Auzi multe sunete interne când eşti în „starea galbenă"? Vorbeşti mult cu tine însăţi?

S: (Privirea i se mută în stânga jos. Începe să dea din cap afirmativ.) ... O, da... foarte multe... Îmi spun tot felul de lucruri.

A: (Îi atinge umărul drept.) Aha... Bun, să trecem la kinestezie. Eşti conştientă de senzaţiile tactile externe ale corpului tău? Adică de temperatură, textură, presiune şi aşa mai departe?

S: (Se uită în sus, apoi în dreapta jos.) Mmmm, nu... deloc. E interesant.

A: (Îi atinge umărul drept.) ... Dar senzaţii interne ai?

S: (Se uită în stânga jos, apoi în dreapta jos.) O, da, foarte multe. (Vocea e foarte joasă. Începe să se încordeze. Strânge mâna stângă foarte tare.) Încep să mă simt atât de frustrată... eu... (Strânge din buze, îşi încleştează maxilarul.)

A: (Îi atinge umărul drept.) Bun... întoarce-te... nu trebuie să accesezi prea mult acea stare... Ce poţi să-mi spui despre mirosuri şi gusturi? Eşti conştientă de vreunul?

S: Ăăă... nu, nu e niciunul.

A: (Îi atinge umărul.) ... Dar mirosuri sau gusturi pe care ţi le aminteşti în interior?

S: (Privirea în stânga jos.) Nu.

A: (Îi atinge umărul drept.) ... Bun... (Către public) Acum am o descriere explicită a stării de conştiinţă a lui Jan când este în „starea galbenă". Am să o schiţez vizual pe tablă, ca să vedeţi toţi ce se întâmplă... (Scrie pe tablă următoarele.)

„GALBEN"
V^e — ?
V^i — O
A^e — ?
A^i — X
K^e — O
K^i — X
O — O

A: Litera „X" simbolizează accesul deplin la sistemul de reprezentare. Litera „O" înseamnă lipsa accesului sau acces limitat la sistemul de reprezentare. Iar semnele de întrebare indică un acces parţial sau îndoielnic... Ce îmi indică această diagramă este că Jan, când este în „starea

galbenă", pierde accesul la o mulţime de resurse potenţiale pentru că nu conştientizează toate aceste sisteme de reprezentare – în special sistemul vizual, dar, practic, toate sistemele implicate în strângerea de informaţii din surse externe. Dialogul ei interior şi senzaţiile interne acoperă toate celelalte sisteme de reprezentare...

Nu avem degeaba cinci simţuri; toate constituie resurse şi fiecare dintre ele poate strânge informaţii care nu se pot obţine prin alte simţuri. Auzim lucruri pe care nu le putem vedea ori simţi; vedem lucruri pe care nu le putem simţi, auzi sau mirosi; mirosim lucruri pe care nu le putem auzi sau vedea; simţim lucruri pe care nu le putem vedea, auzi sau mirosi; şi aşa mai departe... Sunt multe situaţii din care nu vedem nicio ieşire; multe situaţii în care nu putem vorbi, asculta ori striga pentru a găsi o ieşire, altele în care nu simţim nicio ieşire şi aşa mai departe.

Dacă vreţi să puteţi face faţă efectiv unei situaţii, trebuie să aveţi acces la *toate* sistemele de reprezentare... Pierderea accesului la resursele senzoriale este, probabil, principala barieră în calea rezolvării problemelor... Ce vreau eu să fac acum este să o ajut pe Jan să îşi acceseze acele resurse în starea problematică ancorând o stare în care ea are acces în mod natural la sistemele de reprezentare la care nu are acces când este în „starea galbenă"... Din păcate, în general, când oamenii se confruntă cu o problemă sau cu o situaţie frustrantă ori negativă, senzaţiile negative sau dialogul interior încep să ancoreze alte situaţii negative sau cvadruple asociate cu experienţa negativă în loc să acceseze direct resursele. Oamenii încep să se piardă în experienţa negativă, întorcându-se mereu la ea, ceea ce îi împiedică să ajungă la resurse... (Către Jan) Deci, ce vreau eu să faci acum, Jan, este să te gândeşti la o situaţie în care te-ai folosit de întregul tău potenţial şi de toate resursele tale ca persoană. O situaţie în care ai fost în contact deplin cu lumea înconjurătoare şi ai avut acces la creativitatea şi încrederea din interiorul tău. O situaţie în care ai reuşit să faci faţă tuturor problemelor.

S: (Priveşte în dreapta jos, apoi în sus, apoi lateral stânga, iar apoi în dreapta sus. Îşi îndreaptă poziţia corpului şi îşi trage umerii spre spate. Respiră regulat şi uşor, din tot pieptul. Are un zâmbet larg. Îi revine culoarea în obraji.) Ăăă... (Tonalitatea e puternică şi rezonantă.)

A: (Îi atinge umărul stâng.) Acum, asta este ce numesc eu „albastru"... (Râsete) ... În această stare, Jan, pe care o vom numi „albastră", poţi să vezi clar ce se întâmplă în jurul tău?

S: (Zâmbeşte, privirea îşi pierde focalizarea, dă din cap afirmativ.) O, da, foarte clar.

A: (Îi atinge umărul stâng.) Mă gândeam eu. Dar, în mintea ta, poţi să îţi construieşti imagini clare în interior?

S: (Privirea i se îndreaptă în dreapta sus.) Da... Dar nu fac asta tot timpul... doar când trebuie să mă gândesc la ceva sau să pun ceva cap la cap.

A: (Îi atinge umărul stâng.) Bun, bine... Cât de bine poţi să auzi ce se întâmplă în jurul tău când eşti în „starea albastră"?

S: (Priveşte înainte, într-o parte şi în alta.) O, foarte bine... (Dă din cap afirmativ.) Sunt perfect conştientă de ceea ce îmi spun oamenii.

A: (Îi atinge umărul stâng.) ... Acum, mulţi dintre voi aţi observat, probabil, că folosesc aceeaşi ancoră pe care am folosit-o şi pentru cealaltă resursă şi care nu a fost eficientă când am prăbuşit ancorele mai devreme. Ce fac eu se numeşte în NLP „stivuirea" ancorelor. Cu alte cuvinte, fac ca această ancoră să funcţioneze pentru *mai mult* de o resursă. Construiesc resursele în această parte prăbuşind împreună două experienţe pozitive... Puteţi, desigur, să stivuiţi într-un singur loc atâtea ancore pozitive câte vă sunt necesare... La fel, puteţi să ancoraţi aceleaşi experienţe în atâtea locuri sau folosind atâtea sisteme câte vă sunt necesare... De fapt, Jan, aş vrea să mă ajuţi cu asta când trecem mai departe. Şi ce vreau eu să faci când accesezi informaţiile pe care ţi le cer e să strângi pumnul stâng cât de tare e necesar pentru a accesa starea şi informaţiile deplin şi complet. Deci, cu cât strângi pumnul mai tare, cu atât accesezi mai mult resursele. Bine?

S: Să strâng pumnul aşa? (Strânge pumnul stâng.)
A: Da... aşa e bine. Dar, ţine minte, doar cu intensitatea cu care accesezi experienţa... Acum, mai am doar două întrebări... Când eşti în „starea albastră", ai vreun dialog interior?
S: (Se uită în stânga jos.) ... Mmm, da... dar este cu totul altfel decât când sunt în „starea galbenă"... În dialogul interior din „starea albastră" este vorba mai mult despre ce se întâmplă în jurul meu, nu îmi spune tot timpul ce să fac, aşa cum se întâmplă când sunt în „starea galbenă"... Şi îmi ocupă mult mai puţin timp. (În timp ce vorbeşte, strânge pumnul mai tare.)
A: (Îi atinge umărul.) ... Foarte bine... Să vedem acum cum stai cu conştientizarea senzaţiilor din exterior. Eşti conştientă de senzaţiile corpului tău?
S: (Se uită în dreapta jos. Respiraţia se mută la nivelul abdomenului.) Da... În general sunt foarte relaxată... nu încordată... şi corpul îl simt foarte stabil. (Strânge pumnul.)
A: (Îi atinge umărul stâng.) ... Bun. Când eşti în „starea albastră", eşti conştientă de senzaţiile tale interne?
S: (Continuă să se uite în dreapta jos, zâmbeşte.) O, da... Mă simt foarte încrezătoare şi entuziasmată. (Strânge pumnul.)
A: (Îi atinge umărul stâng.) Unde anume ai aceste senzaţii?
S: Chiar aici. (Indică linia mediană.)
A: (Îi atinge umărul.) Bun, simţi vreun miros sau vreun gust?
S: (Privirea în lateral dreapta, apoi în stânga jos, apoi în sus.) Aaa... nu, nu cred.
A: (Îi atinge umărul stâng.) Bun... dar în interior? Îţi aminteşti vreun miros sau gust?
S: Nu sau cel puţin nu conştient... (Strânge pumnul.)
A: (Îi atinge umărul stâng.) ... Bine. (Către public) Aşa cum aţi observat, această „stare albastră" este complet diferită de cea „galbenă". (Publicul încuviinţează.)
S: Să analizăm câteva diferenţe. (Scrie pe tablă.)

„GALBEN"	„ALBASTRU"
V^e — ?	V^e — X
V^i — O	V^i — X
A^e — ?	A^e — X
A^i — X	A^i — X
K^e — O	K^e — X
K^i — X	K^i — X
O — O	O — O

A: „Starea albastră" are o mulţime de resurse care tind să fie lăsate pe dinafară în „starea galbenă"... (Jan râde.) ... Ce este?

S: Mi-am încercat ancora. (Strânge pumnul.) ... Îmi place asta.

A: (Râde.) Foarte bine... Acum îţi putem da şansa să o foloseşti... Aş vrea să îţi ofer un context în care să foloseşti această ancoră. Ai o anumită situaţie sau stare pe care am numit-o „galbenă" şi pentru care ai vrea să ai mai multe opţiuni. Experienţa ta actuală a „stării galbene" este o resursă foarte valoroasă pentru tine pentru că îţi arată că ai nevoie de „starea albastră". Şi ce aş vrea eu să faci acum este să te întorci la ultima oară când ai fost în „starea galbenă" şi să te plasezi din nou în acea situaţie până când vezi, auzi şi simţi ce ai văzut, ai auzit şi ai simţit atunci. (Îi atinge umărul drept.) Vreau să îţi imaginezi care ar fi fost diferenţa dacă ai fi putut să aduci puţin „albastru" în situaţia respectivă. (Îi atinge umărul stâng.) Şi, când faci acest lucru, aş vrea să strângi pumnul cât de tare ai tu nevoie pentru a face schimbările pe care le doreşti.

S: (Strânge pumnul. Îşi îndreaptă poziţia corpului. Inspiră adânc. Privirea i se mută din stânga jos în stânga sus, apoi în dreapta jos şi apoi în dreapta sus. Se aprinde uşor la faţă. Zâmbeşte şi începe să dea din cap.) ... O, da... Acum e mult mai clar... (Privirea se întoarce înainte, dar nu se concentrează asupra a ceva anume.) ... (Ochii i se umezesc.) ... E foarte puternic.

A: Mulţumită?

S: O, da... (Dă din cap aprobator.) ... Întrezăresc (Privirea i se îndreaptă în stânga sus.) tot mai multe lucruri pe care le pot face.

A: Bun. Sunt mulţumit că a atins toate sistemele de reprezentare. I-am urmărit semnalele de accesare. Dar voi, ceilalţi? Se verifică experienţa voastră senzorială? (Publicul confirmă.)

A: Orice inginer bun, înainte de a începe un proiect, va face un set de planuri de execuţie. Ce am făcut aici reprogramând experienţa „galbenă" a lui Jan este o formă, o formă simplă, de inginerie comportamentală. Deci, ce aş vrea să fac acum e să o pun pe Jan să îşi facă un plan detaliat privind modul în care se va schimba experienţa ei data viitoare când se confruntă cu „starea galbenă". În ce fel vor fi diferite acţiunile ei specifice. În NLP, acest lucru se numeşte „trimitere în viitor"... Acum, dacă aveţi foarte mult timp la dispoziţie şi lucraţi deschis, puteţi parcurge anumite situaţii specifice cu clientul vostru. Asta se poate face prin discuţii, joc de rol, îndrumarea fanteziei... prin toate mijloacele pe care le aveţi la dispoziţie. Eu doar o să o pun pe Jan să completeze singură detaliile folosindu-şi imaginaţia, iar eu voi recurge la experienţa mea senzorială despre comportamentul ei nonverbal pentru a mă asigura, la nivel formal, că toate elementele sunt la locul lor. Nu uitaţi că, întrucât reprezentările voastre interne folosesc aceeaşi neurologie ca şi reprezentările care provin din surse externe, acest gen de planificare poate fi la fel de puternic ca un fapt real... Jan, te poţi gândi la o situaţie în viitorul apropiat când te-ai putea confrunta din nou cu „starea galbenă"?

S: (Strânge din buze, dă din cap afirmativ.) O, da... Chiar foarte curând, de fapt.

A: Bun... ce aş vrea eu să faci este să îţi imaginezi, cât de detaliat poţi (Îi atinge umărul drept.), care ar putea fi circumstanţele respective... şi cum vei fi capabilă să te comporţi diferit (Îi atinge umărul stâng.) în această situaţie din viitorul apropiat... Strânge pumnul atât de tare cât e necesar.

S: (Inspiră adânc, strânge pumnul, îşi îndreaptă poziţia corpului. Privirea i se mută din stânga jos în stânga sus, apoi în dreapta jos, apoi în dreapta sus. Zâmbeşte şi dă din cap.) Mmmmm... Da.

A: Bun... Acum, crezi că poţi face asta singură – să repeţi acest proces ori de câte ori ai nevoie şi să îţi foloseşti ancora bogată în resurse?

S: (Zâmbeşte şi dă din cap.) Da.

A: Minunat... Apropo, unii dintre voi au observat, probabil, că am făcut un mic truc când am instalat ancora pentru resurse. Câţi dintre voi au observat că, în timp ce vorbea despre senzaţiile frustrante din timpul „stării galbene", Jan strângea pumnul stâng? (Publicul confirmă.)

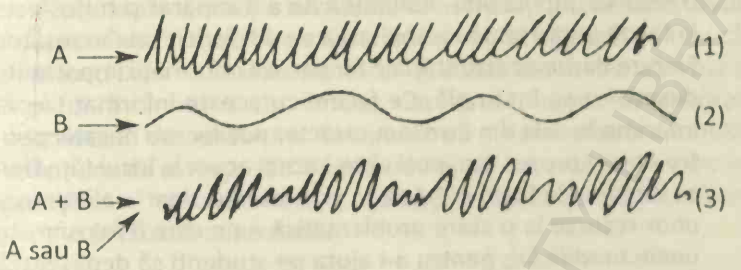
A: Încorporându-i acest gest natural ca pe o ancoră pentru resurse, i-am instalat şi o puternică ancoră de rezervă. Deci, dacă, dintr-un motiv sau altul, trimiterea în viitor a lui Jan nu funcţionează şi începe să cadă din nou în „starea galbenă", la un moment dat va începe probabil să strângă pumnul în mod natural şi inconştient. Dar, întrucât acest gest a fost programat să funcţioneze ca o ancoră pentru resurse, el va începe automat procesul de accesare a resurselor... Aveţi întrebări, înainte de a trece mai departe?

O femeie: Da... Ce se întâmplă cu ancorele acum?

A. Este o întrebare bună... Când prăbuşeşti două ancore, ele, împreună cu experienţele pe care le elicitează, în esenţă devin ancore una pentru cealaltă. Sunt „integrate". Aşadar, Jan va şti în continuare la ce experienţă mă refer când cobor vocea (Coboară vocea.) şi îi ating umărul drept. Însă cvadrupla s-a schimbat... Ce anume se întâmplă, Jan, când fac acest lucru? (Îi atinge umărul drept.)

S: (Privirea i se mută din stânga jos în dreapta jos, apoi în dreapta sus.) Ei, bine... mă gândesc la experienţa „galbenă", dar mă gândesc şi la cât de diferită este ea acum... Este mult mai bine acum. Nu trebuie să mă mai simt prost în legătură cu asta.

A: Metafora pe care îmi place să o folosesc pentru a explica acest proces, care este probabil chiar baza fizică a integrării, este reacţia celulelor cerebrale separate la stimuli prezentaţi simultan. Să vă reprezint şi vizual acest lucru, pentru a fi mai uşor de urmărit... (Desenează pe tablă.)



A: Studiind reacţiile celulelor cerebrale separate la stimulii externi cu ajutorul microelectrozilor, un grup de neurologi a descoperit cam ce v-am arătat eu aici. Când au aplicat stimulul „A", au înregistrat un anumit tipar de reacţie în acea celulă. Să presupunem că acel tipar arăta ca unda (1) desenată de mine pe tablă. Stimulul „A" putea fi un ton, o lumină intermitentă, o atingere etc... Un mod în care ne putem imagina acest lucru este că stimulul „A" a ancorat unda (1)... Când neurologii au aplicat un alt stimul, „B", au obţinut tiparul de reacţie (2) de la aceeaşi celulă... În concluzie, această celulă a avut reacţii diferite la stimuli diferiţi sau la ancore diferite. Apoi cei care făceau acest experiment au aplicat cei doi stimuli simultan. Când au făcut acest lucru, a rezultat tiparul de reacţie (3), care era o combinaţie a tiparelor de reacţie anterioare, (1) şi (2). Interesant este că, de atunci încolo, de fiecare dată când aplicau fie stimulul „A", fie stimulul „B", separat, obţineau al treilea tipar (3)... Aşa înţeleg eu ce se întâmplă cu ancorele după ce le prăbuşim...

Asta nu înseamnă că Jan nu va mai fi niciodată frustrată. Ea va putea oricând să acceseze acea stare în mod independent dacă vrea, acordându-şi starea fizică şi semnalele de accesare şi ancorând-o în altă parte. Probabil că am putea chiar să o ancorăm din nou în acelaşi loc dacă am schimba contextul... Prăbuşirea ancorelor nu o va priva pe Jan de abilitatea de a fi frustrată, pur şi simplu îi oferă o altă opţiune. Frustrarea este

o resursă importantă. Abilitatea de a fi supărat şi furios este la fel de importantă ca abilitatea de a fi fericit sau încrezător. Fiecare dintre aceste stări ne furnizează informaţii importante despre ce se întâmplă. Ce facem cu aceste informaţii le va imprima în cele din urmă un caracter pozitiv sau negativ pentru noi... Apropo, Jan, poţi să te întorci acum la locul tău. (Jan se întoarce la locul ei.) Acesta este acelaşi tipar – alăturarea unor resurse la o stare problematică – pe care îl folosim, cu unele modificări, pentru a-i ajuta pe studenţi să depăşească „blocajele", pentru a ajuta persoanele cu fobii sau pentru a-i ajuta pe atleţi să treacă peste eşecuri ori să facă faţă situaţiilor când sunt surclasaţi. Îl folosim şi pentru a-i ajuta pe directorii de companii să îşi rezolve problemele personale sau ale companiei. Este un tipar foarte simplu, dar şi foarte puternic – adăugarea de resurse la o stare problematică... În unele cazuri în care se doreşte un rezultat specific, vom face mai întâi planul pentru starea dorită, apoi, desigur, o vom ancora pentru a o putea folosi ca modalitate de a alege resursele adecvate care trebuie accesate... Acest proces simplu de ancorare vă poate spori abilitatea de a face diverse lucruri şi de a-i ajuta şi pe alţii să facă diverse lucruri, indiferent care ar fi acelea...

Aşa cum am menţionat la începutul transcrierii, acesta este un exemplu care demonstrează doar una dintre utilizările procesului de ancorare. În această carte ne vom ocupa – în special în secţiunea despre instalare – de alte câteva utilizări.

Ancorele şi semnalele de accesare vor fi principalele voastre instrumente în utilizarea strategiilor. Ele vă vor furniza o metodă sistematică prin care veţi putea să declanşaţi reprezentările potrivite la momentul potrivit într-o strategie. Înainte de a citi mai departe, vă invităm să vă gândiţi la experienţe pe care le-aţi avut şi în care aţi fost ancoraţi: anumite tonuri ale vocii, cuvinte, expresii ale feţei, atingeri şi aşa mai departe care vă declanşează experienţe puternice sau subtile. Gândiţi-vă, de asemenea, la modurile în care, poate fără să ştiţi, aţi ancorat experienţe în alţi oameni: când aţi spus ceva sau aţi făcut ceva care i-a declanşat

unei persoane o reacţie la care nu vă aşteptaţi. Poate că aţi avut o experienţă în care cineva v-a arătat multă căldură pentru că semănaţi cu o rudă sau un prieten al acelei persoane sau vocea voastră îi amintea de cineva, iar acest lucru i-a ancorat sentimente de apropiere. Sau poate că aţi elaborat o anumită înlănţuire de cuvinte sau o expresie facială ori un gest pe care le puteţi folosi întotdeauna pentru a obţine un zâmbet sau un râset de la o persoană cunoscută.

Cuvintele „Mary had a little..." probabil că sunt pentru mulţi dintre voi o ancoră pentru cuvântul „lamb" – şi o ancoră pentru melodia care acompaniază versurile[1].

Înainte de a trece mai departe, faceţi următoarele exerciţii simple de ancorare, care vă vor ajuta să dobândiţi o abilitate conştientă de a le folosi:

EXERCIŢIUL A – Cum să vă instalaţi o ancoră voua înşivă

Acest exerciţiu este conceput în aşa fel încât să vă confere o senzaţie personală legată de procesul de ancorare şi să vă ajute să faceţi diferenţa între diverse stări de conştiinţă pe care le aveţi. Este, în esenţă, un exerciţiu de biofeedback – în care feedbackul vine din propriile voastre canale senzoriale.

***PARTEA I* – Ancora „uptime"**

PASUL 1. Găsiţi un loc, fie înăuntru, fie afară, în care puteţi sta sau vă puteţi plimba un timp şi vă puteţi bucura de lumea din jurul vostru.

PASUL 2. În timp ce observaţi mediul înconjurător, faceţi exerciţii de concentrare şi acordare a conştientizării mediului exterior în fiecare sistem de reprezentare în parte:

[1] *Mary had a little lamb* este o poezie şi un cântec pentru copii. (n. r.)

a) *vedeţi* lucrurile – utilizând atât vizualizarea panoramică, cât şi pe cea în detaliu a diferitelor obiecte, culori şi mişcări din mediul înconjurător.
b) *simţiţi* temperatura aerului, texturile, formele şi consistenţa obiectelor din jurul vostru, precum şi senzaţiile pielii şi muşchilor voştri în timp ce staţi sau vă plimbaţi în acel mediu.
c) *ascultaţi* diferenţele de tonalitate şi de origine ale sunetelor din jurul vostru – precum şi schimbările voastre de ritm respirator şi intensitatea şi tempoul vocilor din preajma voastră.
d) *mirosiţi* aerul şi obiectele din jurul vostru – observând care mirosuri sunt mai puternice şi care sunt mai subtile – şi, dacă doriţi, observaţi şi schimbările gusturilor pe care le simţiţi în gură.

Când accesaţi fiecare dintre aceste sisteme, vă puteţi bloca celelalte canale închizând ochii sau astupându-vă urechile şi nasul, în diverse combinaţii. Asiguraţi-vă că accesaţi fiecare sistem cât de complet puteţi, fără niciun dialog interior, fără imagini sau senzaţii interne.

PASUL 3. Prindeţi-vă cu mâna dreaptă încheietura mâinii stângi. Când consideraţi că puteţi să accesaţi succesiv fiecare sistem, strângeţi-vă încheietura mâinii – cu cât accesaţi mai complet canalul senzorial pe care îl folosiţi, cu atât strângeţi mai tare. Cu cât vedeţi, auziţi, simţiţi şi mirosiţi mai bine şi mai clar experienţele din jurul vostru, cu atât vă strângeţi încheietura mai tare.

PASUL 4. Începeţi să vă acordaţi simultan toate sistemele de reprezentare, astfel încât atenţia voastră să se concentreze în întregime în exteriorul vostru prin toate canalele. Cu cât reuşiţi mai bine acest lucru, cu atât vă strângeţi mai tare încheietura.

PASUL 5. Repetaţi acest proces până când nu trebuie decât să vă strângeţi încheietura mâinii pentru ca atenţia voastră să se îndrepte automat în exterior, spre mediul înconjurător, fără niciun efort conştient.

***PARTEA a II-a* – Ancora „downtime"**

PASUL 1. Găsiţi un loc unde puteţi sta sau vă puteţi întinde confortabil, singuri cu voi înşivă.

PASUL 2. Îndreptaţi-vă atenţia în interiorul vostru şi accesaţi, în interior, fiecare sistem de reprezentare în parte:

a) *Ascultaţi* toate vocile interioare, dialogurile, melodiile sau sunetele din mintea voastră. Alcătuiţi melodii sau conversaţii interioare şi amintiţi-vă lucruri pe care le-aţi auzit.
b) *Uitaţi-vă* cu ochii minţii la scene şi detalii ale obiectelor şi evenimentelor pe care le-aţi inventat sau pe care le-aţi trăit înainte.
c) *Intraţi* în legătură cu *senzaţiile* interioare. Fiţi atenţi la asemănările şi deosebirile dintre senzaţiile emoţionale şi cele viscerale ale corpului şi la amintirile unor lucruri pe care le-aţi simţit cu mâinile şi pielea. Inventaţi lucruri care vă dau diverse senzaţii.
d) *Mirosiţi* şi *gustaţi*, în imaginaţie, lucruri şi locuri pe care vi le amintiţi sau pe care vi le imaginaţi.

Şi de această dată, accesaţi fiecare sistem cât de complet puteţi şi cât mai separat de celelalte. Aţi putea încerca un lucru simplu, de exemplu să vă imaginaţi că vă ridicaţi de la locul vostru şi deschideţi o uşă, utilizând fiecare sistem în parte, succesiv. Adică: mai întâi, imaginaţi-vă acţiunea doar vizual; apoi întoarceţi-vă şi parcurgeţi-o prin dialog interior sau cu ajutorul sunetelor; apoi parcurgeţi doar senzaţiile acţiunii – şi aşa mai departe.

Cei mai mulţi dintre voi veţi observa, probabil, atât la acest exerciţiu, cât şi la cel din partea I, că pe unele sisteme de reprezentare le puteţi accesa mai uşor decât pe celelalte – s-ar putea să vă fie mai uşor să accesaţi senzaţii decât să aveţi un dialog interior sau să vă construiţi imagini interne; sau invers. Aveţi libertatea de a folosi acest pas ca feedback pentru sistemele pe care vreţi să le dezvoltaţi, să le îmbogăţiţi ori să le exersaţi.

PASUL 3. Încrucişaţi-vă palmele. Când consideraţi că puteţi accesa fiecare sistem de reprezentare în parte cât de complet posibil, strângeţi palmele – cu cât puteţi accesa acel sistem mai complet, cu atât strângeţi-le mai tare.

PASUL 4. Începeţi să accesaţi în interior toate sistemele în acelaşi timp (puteţi să vă folosiţi toate simţurile pentru o singură experienţă ori să acordaţi fiecare sistem la o experienţă diferită – să vedeţi un lucru, să vorbiţi cu voi înşivă despre un alt lucru, să simţiţi ceva nou şi să mirosiţi un lucru care nu are nicio legătură cu celelalte). Strângeţi palmele doar cât de tare e necesar pentru a reuşi să faceţi acest lucru.

PASUL 5. Repetaţi acest proces până când nu trebuie decât să staţi jos şi să vă strângeţi mâinile pentru ca atenţia voastră să se concentreze automat în interior fără niciun efort conştient.

Când faceţi acest exerciţiu, fiţi atenţi la semnalele şi distincţiile care vă permit să accesaţi şi să diferenţiaţi sistemele de reprezentare pe care le accesaţi şi stările pe care le creaţi. Aceste ancore vor avea o mare valoare pentru voi, întrucât vă vor permite accesul rapid la experienţe senzoriale depline orientate spre exterior pentru a strânge informaţii (adică, „uptime") şi la experienţe orientate spre interior pentru o procesare detaliată a informaţiilor („downtime").

Puteţi să vă instalaţi ancore în acest fel şi pentru alte stări sau experienţe, de pildă pentru relaxare, creativitate, motivare etc. Tiparul acestui proces este cel specific biofeedbackului: este aleasă şi identificată o anumită stare. Când individul accesează starea respectivă, el primeşte un feedback legat de acea stare printr-un anumit stimul – în acest caz, tăria strânsorii (K^e); în alte procese de biofeedback se poate face prin tonuri (A^e), prin intensitatea sau culoarea luminii sau prin poziţia unui ac pe un cadran (V^e). După un timp, stimulul de feedback şi starea-ţintă se asociază (stimulul devine o ancoră pentru stare), astfel încât simpla prezentare a stimulului de feedback ancorează şi contribuie la dezvoltarea stării-ţintă.

Dacă doriţi, puteţi experimenta şi cu ancorele interne. De exemplu, dacă doriţi să puteţi accesa cu uşurinţă o stare de relaxare, puteţi începe prin a vă imagina o culoare cu ochii minţii. Începeţi prin a vă destinde corpul cât puteţi de mult, coborându-vă respiraţia şi relaxându-vă muşchii pe care îi simţiţi încordaţi. Când atingeţi starea pe care o doriţi, priviţi cum acea culoare se schimbă într-o altă culoare, care simbolizează cel mai bine acea stare pentru voi (de exemplu, din portocaliu în albastru). Puteţi să-i permiteţi culorii să-şi schimbe configuraţia (să o urmăriţi cum vă picură în stomac în timp ce se schimbă). Continuaţi să exersaţi până când puteţi accesa acea stare de relaxare doar imaginându-vă culoarea. Apoi, când observaţi că sunteţi încordaţi sau agitaţi şi vreţi să aveţi o alternativă la acea stare, nu trebuie decât să închideţi ochii un moment, să inspiraţi adânc şi să vă imaginaţi culoarea – şi veţi accesa starea dorită.

Multe forme de meditaţie implică ancore auditive, mantre şi incantaţii, pentru a accesa stări downtime sau relaxarea. Individul repetă cuvintele sau sunetele respective pe măsură ce intră în acea stare. Ulterior, repetarea sunetelor va ancora imediat starea dorită.

Dacă veţi dori vreodată să reprogramaţi ori să „scăpaţi" de o ancoră pe care aţi instalat-o, nu trebuie decât să prăbuşiţi ancora cu o altă ancoră sau experienţă. De exemplu, puteţi să vă strângeţi încheietura mâinii în timp ce declanşaţi o altă ancoră sau când experimentaţi o altă stare. Nu uitaţi însă că, atunci când declanşaţi ancora pe care vreţi să o reprogramaţi, ea vă va influenţa experienţa curentă; prin urmare, când vă reprogramaţi, asiguraţi-vă că alegeţi ancore, stări şi/sau experienţe de intensitate şi forţă egale cu cea pe care o schimbaţi.

Dacă doriţi să consolidaţi o ancoră, asiguraţi-vă că alegeţi un stimul pe care puteţi să îl menţineţi relativ autonom şi care nu se va declanşa accidental şi nu se va integra cu alţii.

EXERCIŢIUL B – Prăbuşirea ancorelor pentru o altă persoană

Acest exerciţiu vă va ajuta să aflaţi cum să utilizaţi în mod conştient ancorarea pentru o altă persoană.

PASUL 1. Staţi jos alături de cineva cu care vă simţiţi bine şi cereţi-i să vă povestească despre o situaţie când a avut resurse, a fost creativ şi încrezător.

PASUL 2. Pe măsură ce îşi aminteşte şi relatează această experienţă, întindeţi mâna şi ancoraţi-o kinestezic, aşezându-vă mâna stângă pe genunchiul lui drept. Folosiţi-vă abilităţile senzoriale ca feedback, pentru a vă asigura că îi atingeţi genunchiul doar atunci când accesează experienţa pe care o descrie.

PASUL 3. (Opţional) Obţineţi o cvadruplă completă a experienţei trecând persoana prin fiecare dintre sistemele sale senzoriale, concentrându-vă atât asupra interiorului, cât şi asupra exteriorului şi verificând ce sisteme operează în timpul stării respective. De exemplu:

Ce simţi în interior când eşti în această stare? (K^i)
Eşti conştient de senzaţiile externe? (K^e)
De unde şi cât de repede respiri când eşti în această stare? (K^e)
Porţi vreun dialog interior? (A^i_d)
Cât de bine auzi ce se întâmplă în jurul tău? (A^e)
Cum sună vocea ta când eşti în această stare? (A^e_t)
Poţi să vezi clar ce se întâmplă în jurul tău? (V^e)
Vezi ceva în mintea ta? (V^i)
Cât de bine poţi să miroşi când eşti în această stare? (O^e)
Îţi aminteşti vreun miros sau vreun gust? (O^i)

Folosiţi-vă experienţa senzorială pentru a vă asigura că persoana accesează fiecare dintre aceste sisteme şi calibraţi pentru a vă asigura că întreaga accesare are aceeaşi intensitate. Pe măsură ce îşi accesează pe rând diferitele părţi ale experienţei, ancoraţi-o pe fiecare pe genunchiul stâng. Astfel veţi ancora întreaga cvadruplă. Putem nota în felul următor:

$$\overset{\circ}{\psi}_1 \rightarrow \langle A^{e}_{1'}{}^{i}, V^{e}_{1'}{}^{i}, K^{e}_{1'}{}^{i}, O^{e}_{1'}{}^{i} \rangle$$

Aceasta arată că ancora 1, „ $\overset{\circ}{\psi}_1$", elicitează starea 1.

PASUL 4. Continuaţi să testaţi şi să consolidaţi ancora până când consideraţi că a fost bine instalată. Nu este necesar ca individul să fie conştient de ce faceţi pentru ca ancora să funcţioneze. Procesul nu va fi afectat dacă individul este conştient de ce faceţi decât dacă acest lucru îl împiedică să acceseze informaţiile pe care le doriţi. Depinde de voi dacă vreţi sau nu să îi spuneţi ce faceţi. (Aţi putea să îi cereţi persoanei să instaleze o ancoră pe care să o controleze şi care să funcţioneze ca resursă.)

PASUL 5. Întrebaţi-l pe cel cu care lucraţi dacă există o situaţie sau o sarcină în care se simte în mod sistematic ineficient sau blocat. În timp ce individul vă relatează situaţia, ancoraţi-o întinzând mâna dreaptă şi aşezând-o pe genunchiul lui stâng. Din nou, folosiţi-vă experienţa senzorială pentru a vă asigura că ancoraţi la momentul potrivit.

PASUL 6. (Opţional) Repetaţi procesul prin care obţineţi o reprezentare completă a cvadruplei pentru această a doua stare, ancorând fiecare aspect al cvadruplei, în ordinea apariţiei. Veţi avea astfel o ancoră pentru starea problematică:

$$\overset{\circ}{\psi}_2 \rightarrow \langle A^{e}_{2'}{}^{i}, V^{e}_{2'}{}^{i}, K^{e}_{2'}{}^{i}, O^{e}_{2'}{}^{i} \rangle$$

PASUL 7. Continuaţi să testaţi şi să consolidaţi ancora până când sunteţi convinşi că s-a instalat bine.

PASUL 8. Întindeţi ambele mâini şi atingeţi simultan ambele ancore. Astfel veţi forţa cele două tipare comportamentale (reprezentate prin cvadruple) în acelaşi timp şi în acelaşi spaţiu, din punct de vedere neurologic, ceea ce va duce la formarea unei a treia cvadruple (sau, uneori, a unui set de cvadruple), care le integrează pe celelalte două. Experienţa-resursă se va combina cu experienţa ineficientă în aşa fel încât individul va genera spontan noi opţiuni comportamentale pentru situaţia care anterior constituia o problemă.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Putem nota procesul de integrare astfel:

$$\overset{\circ}{\psi}_1 + \overset{\circ}{\psi}_2 \rightarrow \langle A^{e}_{(1^{i} \cdot 2)}, V^{e}_{(1^{i} \cdot 2)}, K^{e}_{(1^{i} \cdot 2)}, O^{e}_{(1^{i} \cdot 2)} \rangle$$

Aceasta arată că, la declanşarea simultană a celor două ancore, cvadruplele se combină pentru a alcătui o a treia cvadruplă. Asteriscul „*" reprezintă o funcţie a combinării parametrilor senzoriali ai celor două stări. Combinarea nu se realizează printr-o simplă operaţiune de adunare, ci va depinde de forţa şi conţinutul reprezentărilor şi de caracteristicile neurologice ale individului.

Acest exerciţiu implică utilizarea ancorelor tactile. Vă sugerăm, de asemenea, să repetaţi exerciţiul cu o altă persoană (sau cu aceeaşi persoană, dar folosind subiecte diferite) şi să reluaţi procesul folosind ancore vizuale, auditive şi olfactive. Puteţi genera aceste ancore prin propriul vostru comportament, prin gesturi şi schimbări de ton şi tempo, dar puteţi folosi şi alţi stimuli pe care îi aveţi la dispoziţie.

De exemplu, puteţi folosi extracte de migdale şi vanilie ca ancore olfactive. Ca ancoră vizuală, puteţi îndruma persoana cu care lucraţi să împăturească o foaie de hârtie şi, pe o parte, să realizeze un desen în care să se reprezinte pe sine într-o stare problematică. Veţi adresa întrebările enumerate mai sus pentru a elicita o reprezentare completă care va fi ancorată de acel desen. Apoi cereţi-i persoanei să întoarcă foaia împăturită şi să deseneze o imagine în care să reprezinte o stare plină de resurse şi elicitaţi şi acum o reprezentare completă. În final, rugaţi persoana să desfacă foaia de hârtie pentru a vedea ambele imagini în acelaşi timp. Astfel se va ajunge, vizual, la acelaşi rezultat ca şi prin declanşarea simultană a celor două ancore kinestezice.

Acelaşi proces se poate realiza şi punându-l pe individ să aleagă două cântece sau piese muzicale care să reprezinte cele două stări, să eliciteze o reprezentare completă în timp ce se derulează melodia şi apoi să asculte simultan ambele piese.

EXERCIŢIUL C – Crearea experienţei prin ancorare

Aşa cum se pot integra cvadruplele prin ancorarea lor împreună, tot aşa se pot ancora împreună diverse reprezentări din cvadruple complet diferite pentru a se crea o nouă cvadruplă. Întrucât experienţele generate intern utilizează aceleaşi căi neurale ca şi experienţele generate extern sau „reale", crearea de noi cvadruple în acest fel poate avea aceeaşi forţă şi aceeaşi eficienţă ca şi când individul ar fi avut „în realitate" acele experienţe.

În acest proces, parametrii senzoriali externi ai unei cvadruple (care stabileşte contextul extern al experienţei) sunt în general legaţi de reprezentări generate intern (care alcătuiesc reacţia internă a individului) ale unei alte cvadruple.

PASUL 1. Aşezaţi-vă alături de o persoană şi întrebaţi-o dacă în viaţa ei există o situaţie care apare des şi în care nu se simte bine şi dacă ar dori să aibă opţiunea de a se bucura.

PASUL 2. Pe măsură ce descrie această situaţie, întindeţi mâna şi atingeţi-i genunchiul stâng *doar* când descrie aspectele externe ale situaţiei. Adresaţi-i întrebări despre contextul extern al situaţiei – cum arată situaţia, cum sună, cum miroase, cum se simte acea situaţie *în exterior* – şi ancoraţi aceste elemente. Vom nota această situaţie cu „1". Acest proces poate fi exprimat în felul următor:

$$<A^{i}_{1}{}^{e}, V^{i}_{1}{}^{e}, K^{i}_{1}{}^{e}, O^{i}_{1}{}^{e}> \rightarrow \overset{\beta}{\Psi}_{1} <A^{e}_{1}, V^{e}_{1}, K^{e}_{1}, O^{e}_{1}>$$

PASUL 3. Cereţi-i persoanei cu care lucraţi să descrie ceva ce îi place. Ancoraţi doar acele reprezentări care indică reacţia sa internă aşezându-vă mâna pe genunchiul drept al persoanei respective. Adresaţi-i întrebări legate de dialogurile *interioare*, de imaginile, senzaţiile, tonurile şi mirosurile percepute *în interior* şi ancoraţi fiecare dintre aceste elemente. Vizual, putem reprezenta acest lucru astfel:

$$<A^{i}_{2}{}^{,e}, V^{i}_{2}{}^{,e}, K^{i}_{2}{}^{,e}, O^{i}_{2}{}^{,e}> \rightarrow \Psi_2 <A^{i}_{2}, V^{i}_{2}, K^{i}_{2}, O^{i}_{2}>$$

PASUL 4. Declanşaţi simultan atât ancora pentru reprezentările externe ale contextului neplăcut, cât şi ancora pentru reacţia internă la situaţia plăcută. Veţi alătura reprezentările în aşa fel încât reprezentările externe vor putea declanşa reprezentările interne plăcute. Dacă individul a reprodus destul de fidel circumstanţele externe, când se va întoarce la mediul respectiv această alăturare îi va declanşa reacţia plăcută. Acest lucru poate fi reprezentat după cum urmează:

$$\Psi_1 + \Psi_2 \rightarrow <A^{e}_{1}, A^{i}_{2}, V^{e}_{1}, V^{i}_{2}, K^{e}_{1}, K^{i}_{2}, O^{e}_{1}, O^{i}_{2}>$$

Ca măsură suplimentară, îi puteţi cere persoanei, în timp ce declanşaţi simultan cele două ancore, să îşi imagineze cum ar fi acea experienţă dacă ar putea să se bucure în situaţia respectivă. De asemenea, îi puteţi cere să se gândească la un moment în viitor în care se va întâlni cu această situaţie şi, în timp ce menţineţi ambele ancore, cereţi-i să descrie cum i se va schimba experienţa în acest context. Acest tip de proces se numeşte *„trimitere în viitor"* şi ne ajută să ne asigurăm că reacţia se conectează la stimulii adecvaţi.

OBSERVAŢIE: Este evident că unele dintre acele reprezentări pentru care am folosit exponentul „e" în reprezentările cvadruplelor vor fi de fapt amintiri generate intern în momentul în care le elicităm, nu evenimente externe în mediul concret al acelei persoane. Am folosit exponentul „e" pentru a stabili distincţia între ce era generat intern şi ce era generat extern în contextul sau în starea respectivă, întrucât este o informaţie foarte importantă. Orice confuzii posibile pot fi, desigur, evitate, cerându-i persoanei să reproducă efectul experienţei în contextul actual înainte de a o ancora. De exemplu, puteţi întreba: „Mă vezi la fel de clar cum vedeai persoana din situaţia pe care mi-ai descris-o?".

4.3.2 Ancorarea şi utilizarea

Ancorarea şi semnalele de accesare (puteţi considera semnalele de accesare ca fiind ancore autoinstalate), aşa cum am spus, constituie un mijloc prin care putem elicita reprezentarea adecvată sau sistemul de reprezentare adecvat la locul potrivit în cadrul strategiei. Ele ne oferă un mijloc adesea surprinzător prin care putem influenţa rezultatele strategiilor. Dacă, de exemplu, doriţi ca o persoană să decidă în favoarea unui anumit lucru, o puteţi întreba dacă a luat vreodată o decizie de care a fost foarte sigură şi care a generat rezultate pozitive. În timp ce accesează acea experienţă, întrebaţi-o *cum* a ştiut să decidă în favoarea propunerii (prin aceasta, întrebaţi de fapt ce valoare trebuie să aibă, în cadrul unui sistem de reprezentare, o reacţie pozitivă în punctul de decizie al strategiei). Pe măsură ce persoana accesează reprezentarea (de exemplu: „Ei, bine, mi-am spus..." sau „Am întrezărit o imagine..." sau „Simţeam că aşa trebuie..."), ancoraţi-o prin mijlocul cel mai adecvat pentru situaţia respectivă. Mai târziu, când acordaţi persoana prin strategia sa de decizie, declanşaţi ancora când ajungeţi la punctul de decizie al strategiei. Acest lucru va contribui foarte mult la obţinerea unui rezultat pozitiv. Uneori, dacă aveţi o ancoră bună, puteţi pur şi simplu să elicitaţi valoarea adecvată a deciziei la acea persoană şi să obţineţi astfel rezultatul fără a mai trebui să parcurgeţi restul strategiei.

Puteţi realiza acelaşi lucru prin instrucţiuni de genul: „... continuă să vezi această imagine, inspiră adânc şi gândeşte-te la un moment când te-ai simţit foarte bine...". Sau puteţi face acest lucru indirect, prezentând conţinutul respectiv şi apoi schimbând subiectul pentru a aduce în discuţie ceva ce îi place persoanei, astfel încât conţinutul pe care îl discutaţi se va asocia cu experienţele pozitive.

Forma tipică de condiţionare implică atingerea sau depăşirea valorii opţiunii în punctul de decizie al strategiei unui animal sau a unei persoane prin surse externe. Acesta este un exemplu de utilizare a ancorării pentru a influenţa o strategie. Să luăm

exemplul câinelui lui Pavlov. Să zicem că acest câine a fost condiţionat să apese o manetă pentru mâncare la sunetul unui clopoţel. Vom porni de la ipoteza că strategia arată în felul următor:

$$A^e \rightarrow K^i \rightarrow V^e \rightarrow V^i \rightarrow K^e \rightarrow EXIT$$

În această strategie, animalul aude clopoţelul (A^e), care ancorează senzaţiile kinestezice interne de foame (K^i). Acestea, la rândul lor, ancorează următorul pas al strategiei, care implică privirea manetei (V^e). Câinele vede apoi în interior o imagine în care apasă maneta şi primeşte mâncare (V^i), iar acest lucru iniţiază acţiunea de apăsare a manetei (K^e). Dacă cel care realizează experimentul vrea să decondiţioneze acest program sau să îl recondiţioneze în direcţia evitării acestui comportament, el va folosi un stimul kinestezic negativ, de exemplu un şoc electric. Şocul va fi administrat în timp ce animalul parcurge strategia, astfel încât să sară peste etapa în curs de desfăşurare a strategiei – să zicem în timp ce se apropie de manetă. Animalul va continua să primească şocuri până când va adopta un alt comportament. Instalarea ancorei negative (şocul electric) va reprograma în final strategia, astfel încât, privind maneta, animalul va accesa o reprezentare kinestezică internă a şocului (K^i) în locul imaginii în care apasă maneta. Reprezentarea şocului iniţiază noul comportament care a fost ancorat de ea. În cele din urmă, strategia poate ajunge până în punctul în care chiar clopoţelul ancorează noul comportament, fără a mai fi necesare celelalte etape ale strategiei. Ne vom ocupa de programarea şi reprogramarea noilor strategii în secţiunea dedicată instalării. În această secţiune ne preocupă în primul rând utilizarea strategiilor şi experienţelor deja existente.

Ancorarea în timpul utilizării va implica în general stabilirea unor factori declanşatori pentru stări de motivare, creativitate şi învăţare care au avut loc anterior. În finalul acestei secţiuni vom prezenta o serie de exemple de conţinut privind modul în care pot fi utilizate strategiile în diverse domenii, cum sunt educaţia, afacerile, terapia şi dreptul.

4.3.3 Ancorarea şi acordarea inaparente

Întrucât conştiinţa este un fenomen limitat, vor exista momente în care veţi acorda şi ancora un individ sau un grup în mod deschis, cu participarea lor conştientă, dar şi momente în care veţi face acest lucru în mod inaparent, în afara sferei conştientului lor (uneori, nu veţi fi nici voi conştienţi de asta).

În utilizarea deschisă, aparentă, programatorul acordează asigurându-se că persoana cu care lucrează experimentează în mod conştient fiecare etapă prin care trece. Programatorul îşi ajută clientul să conştientizeze etapele strategiei şi îi arată cum să utilizeze succesiunile de reprezentări pentru a obţine noi comportamente.

Utilizarea inaparentă implică efectuarea acordării şi ancorării complet sau parţial în afara atenţiei conştiente a clientului. Acest gen de situaţie tinde să aibă loc cel mai adesea în mod natural în timpul utilizării, pentru că este dificil (adesea, chiar un obstacol) ca individul să conştientizeze toate etapele unei strategii – în special dacă acele etape au atins gradul unui T.O.T.E. inconştient. Acordarea şi ancorarea inaparente conduc adesea la rezultate foarte bune pentru că i se permite strategiei să rămână la nivelul unui T.O.T.E. inconştient, putând să funcţioneze mult mai rapid şi mai uşor fără intervenţia conştientului.

Cea mai mare parte a activităţii inaparente are loc de obicei prin intermediul sistemelor de reprezentare cel mai puţin conştiente ale clientului. Adică prin canalele senzoriale de care persoana este cel mai puţin conştientă.

Ancorarea inaparentă este un procedeu pe care mulţi trebuie să îl exerseze pentru a-l putea practica uşor. Începătorii se percep adesea ca „manipulatori" când practică pentru prima oară ancorarea inaparentă. Aceasta determină pierderea raportului cu clientul (clientul preia disconfortul programatorului) şi reduce eficacitatea muncii lor.

Un exemplu bun de ancorare inaparentă pe care îl puteţi practica poate fi extras dintr-o demonstraţie pe care o prezentam în atelierele noastre. În această demonstraţie, subiectului i se cere să îşi amintească o serie de situaţii în care a uitat ceva. De exemplu, putem adresa următoarea serie de întrebări:

Poţi să te gândeşti la o situaţie în care ai uitat numele cuiva? Cum a fost acea experienţă?

Poţi să te gândeşti cum este când un lucru important îţi stă pe limbă, dar nu poţi să îl rosteşti?

Cum este când ştii că ştii un lucru, dar pur şi simplu nu ţi-l aminteşti?

Când observăm schimbările care intervin în expresia facială, culoarea pielii, respiraţia, tonul şi tempoul subiectului pe măsură ce apar cvadruplele pentru „uitare", unul dintre noi ancorează fiecare dintre aceste elemente tuşind uşor (o ancoră A^e căreia majoritatea oamenilor nu îi acordă o atenţie conştientă). În cele din urmă, subiectului i se cere să îşi amintească un lucru pe care memoria sa ar trebui să îl acceseze cu uşurinţă – cum ar fi numărul lui de telefon, prenumele mamei sau repetarea cuvintelor pe care tocmai le-a rostit. Însă, imediat după adresarea întrebării, unul dintre noi tuşeşte uşor, fapt ce va declanşa strategia pentru uitare. Adesea subiectul se va confrunta cu o dificultate neobişnuită şi considerabilă în îndeplinirea acestei sarcini. Dacă unul dintre noi continuă să tuşească uşor, s-ar putea ca individul să nu îşi poată aminti informaţia respectivă o perioadă mai lungă de timp.

La un atelier, unul dintre autori a observat că o participantă avea o strategie de rememorare fundamental auditivă. I s-a cerut să îşi amintească o melodie care îi plăcea foarte mult, ceea ce a făcut cu mare uşurinţă. Autorul a ancorat melodia printr-un gest cu degetul (mişcându-şi subtil degetul ca şi când ar dirija o orchestră). Pentru că femeia se acorda la sistemul auditiv intern, experienţa ei vizuală externă se afla în afara conştientului. Apoi femeia a fost întrebată la ce adresă locuia. A răspuns rapid.

Imediat după ce a terminat de spus adresa, i s-a cerut să o repete. De data aceasta însă, autorul a declanşat ancora pentru melodie. Timp de treizeci de secunde, femeia nu a putut să răspundă la această întrebare – până când s-a oprit muzica. Nu înţelegea ce anume i-a provocat dificultatea, dar ştia că e ceva legat de melodie. Procesul a fost repetat de câteva ori pentru alte sarcini simple, cum ar fi aceea de a-şi aminti numărul de telefon, numele copiilor etc., până când a fost ajutată să conştientizeze ancora vizuală.

Astfel de ancore aduc adesea în discuţie aspectele negative ale manipulării, o chestiune foarte importantă. Desigur, noi vă recomandăm să folosiţi şi să aplicaţi aşa cum doriţi informaţiile pe care vi le oferim în această carte. Ţinem însă să vă amintim că aceste utilizări sunt tactici de influenţare şi nu îi determină ca prin farmec pe oameni „să facă" anumite lucruri – în special lucruri pe care ei nu vor să le facă. Aşa cum spunea Dr. Milton H. Erickson (una dintre persoanele care au pus bazele acestui model): „Dacă aş putea să-i determin pe oameni să facă lucruri pe care ei nu vor să le facă, astăzi ar fi mult mai mulţi oameni mulţumiţi în această lume".

Vă sugerăm să ţineţi cont că evenimentele şi procedurile pe care le descriem aici au loc *în permanenţă* în viaţa noastră de zi cu zi. Doar că majoritatea oamenilor nu sunt conştienţi de ele. Un exemplu excelent se regăseşte într-un film despre Carl Rogers, un om care întruchipează terapia nonmanipulatoare, centrată pe client. Într-un fragment al filmului, Rogers îi oferă clientei, ca feedback, un enunţ pe care ea însăşi îl formulase în legătură cu un conflict pe care îl trăia (vom nota cele două aspecte ale conflictului cu X şi Y). Parafrazând, interacţiunea se desfăşoară după cum urmează:

> Rogers: Înţeleg că ai opţiunea X (gesticulează cu mâna stângă)... şi ai opţiunea Y (gesticulează cu mâna dreaptă)... Acum, eu nu ştiu pe care dintre ele (gesticulează cu mâna stângă) o vei alege, dar sunt sigur că va fi opţiunea (gesticulează cu mâna stângă) care este cea mai bună pentru tine...

Clienta, deloc surprinzător, a decis în favoarea opţiunii X (ancorată de gestul cu mâna stângă). Evident, Rogers nu a avut o intenţie conştientă de a influenţa decizia clientei în acest fel. Poate că, la nivelul inconştientului, el a ales opţiunea care ar fi fost cea mai bună pentru el, opţiune dezvăluită de gesturile mâinii. Atât Rogers, cât şi clienta erau în aşa măsură acordaţi la fragmentele auditive externe (şi, probabil, la cele kinestezice interne) ale comunicării în desfăşurare, încât niciunul dintre ei nu era conştient de gesturile subtile înregistrate prin sistemul vizual extern.

Este imposibil să previi astfel de ancore subtile şi, de altfel, nici nu ar fi util, întrucât cele mai puternice canale de comunicare sunt acele canale nonverbale care se află în afara sferei conştientului. Dacă încercaţi în mod conştient să evitaţi ancorarea prin gesturi şi cuvinte, puteţi începe să ancoraţi prin respiraţie, tonalitate sau expresia feţei la nivel inconştient. Dacă sunteţi atenţi la aceste variabile în încercarea de a le opri, vă vor scăpa altele, care comunică deciziile voastre inconştiente. Este mai bine ca aceste subtilităţi să fie aduse la lumină decât să rămână ascunse şi să transforme oamenii în victime ale propriilor procese inconştiente (şi ale proceselor inconştiente ale altor persoane). Nu puteţi să nu-i influenţaţi pe ceilalţi.

4.3.4 Variaţia necesară

În cibernetică există un principiu cunoscut sub denumirea de legea variaţiei necesare. Această lege afirmă că, în orice sistem interactiv conectat, elementul care prezintă cea mai mare variabilitate a comportamentului va fi, în ultimă instanţă, elementul care le controlează pe celelalte.[1] Indiferent în ce domeniu lucraţi, aţi observat probabil că vârfurile acelui domeniu sunt acei oameni care dispun de cea mai mare variaţie comportamentală, aceia care au opţiuni comportamentale pe care colegii lor nu le au. De fiecare dată când vă delimitaţi în legătură cu o opţiune comportamentală, lucraţi în defavoarea voastră şi îi lăsaţi pe alţii să v-o ia înainte. Obiectivul NLP este să le ofere oamenilor mai multe opţiuni comportamentale. În opinia noastră, cu cât

B.C.U. „M. EMINESCU" IAŞI

membrii speciei noastre conştientizează şi dispun de mai multe opţiuni şi posibilităţi, cu atât mai mult vom progresa cu toţii, ca specie.

Cu cât va fi mai mare abilitatea voastră de a reacţiona la orice situaţie într-o varietate de moduri, cu atât veţi fi mai eficienţi în utilizarea şi obţinerea rezultatelor pe care le doriţi.

4.4 Idei şi exemple: domenii de aplicare în utilizarea strategiilor

În următoarele subsecţiuni vom arăta cum se poate aplica în diferite domenii materialul discutat până acum, pentru a le extinde posibilităţile de creştere şi dezvoltare. Evident, exemplele pe care le-am selectat reprezintă opţiuni specifice de utilizare care pot fi extinse sau reorganizate în diverse moduri. Aplicând propria voastră strategie de creativitate atunci când revedeţi această carte pentru a recapitula şi schiţa proceduri utile în domeniul vostru, veţi obţine un tipar unic, orientat spre propriile voastre scopuri în utilizarea strategiilor.

4.4.1 Educaţie

Domeniul educaţiei se impune ca punct de plecare, întrucât procesul de învăţare constă tocmai în instalarea unor tipare sinestezice, a unor strategii şi ancore, nu doar în activitatea de predare la clasă, ci şi în interacţiunile dintre profesori, dintre profesori şi părinţi, dintre profesori, administratori şi membrii consiliilor şcolare, dintre conducerea şcolii şi personalul din inspectorat şi aşa mai departe, până la interacţiunile cu Ministerul Sănătăţii, al Educaţiei şi al Protecţiei Sociale la nivelul statului. Învăţarea este un proces permanent, care are loc pe tot parcursul vieţii şi, chiar dacă în acest subcapitol ne vom concentra asupra învăţării în clasă, puteţi foarte uşor să vă puneţi la lucru imaginaţia şi să folosiţi potenţialul pozitiv inerent utilizării NLP pentru a schimba şi a perfecţiona strategiile de predare, pentru a rezolva problemele de personal, a soluţiona negocierile salariale, a stabili relaţii armonioase cu părinţii şi cu organizaţiile de părinţi şi aşa mai departe.

Pentru profesori, o aplicaţie importantă a utilizării strategiilor este să se acordeze la strategiile de învăţare ale elevilor în clasă. Identificând etapele prin care un elev încorporează în mod natural informaţii şi comportamente noi şi prezentând materialul care trebuie predat sub forma respectivă, profesorii pot înlesni foarte mult procesul de învăţare. Adaptând informaţiile la sistemele de reprezentare pe care un elev le stăpâneşte cel mai bine, profesorul utilizează cel mai eficient abilităţile şi resursele naturale ale elevului, indiferent dacă acest lucru se aplică la grădiniţă sau în liceu.

De exemplu, un inginer electrician care a participat la unul dintre atelierele noastre şi care folosea în strategiile sale preponderent sistemul kinestezic intern ne-a povestit cât de greu şi plictisitor i s-a părut la început să înveţe să citească schemele electrice. Îi era greu să descifreze şi să înţeleagă înşiruirile de linii şi simboluri din manual. Nu reuşea să se „conecteze" la ele, iar circuitele i se păreau extrem de dificil de interpretat până când, într-o zi, a început să-şi imagineze cum s-ar simţi dacă ar fi un electron liber, plutind în circuitul a cărui diagramă o avea în faţă. Şi-a imaginat diversele reacţii şi schimbări de comportament când venea în contact cu diferitele componente ale circuitului, simbolizate de semnele vizuale din schemă. Imediat a început să înţeleagă diagramele şi chiar îl amuza să le descifreze şi să le deseneze. Fiecare schemă era pentru el o nouă aventură. I-a plăcut atât de mult, încât a rămas la electronică şi şi-a continuat studiile pentru a deveni inginer – doar pentru că a găsit o modalitate de a-şi utiliza în mod eficient strategia în procesul de învăţare.

Din experienţa noastră, profesorii „buni" utilizează intuitiv procesul de acordare. Este mult mai greu să predai dacă trebuie să combaţi în mod constant modelele despre lume ale elevilor pentru a reuşi să „ajungi la ei".

De o înţelegere remarcabilă a strategiilor a dat dovadă o profesoară participantă la unul dintre atelierele noastre, care predase mulţi ani la clase de copii cu nevoi speciale. La ora de algebră pentru elevi cu handicap, un elev de culoare masiv şi

musculos nu reuşea să rezolve problemele de pe tablă sau de pe hârtie. (Să ne amintim că tipul de constituţie atletică şi musculoasă – sau mezomorfic – indică o persoană cu strategii preponderent kinestezice tactile – K^e.) Un alt elev din clasă era orb – deci materialul prezentat în clasă era disponibil şi în alfabetul Braille şi pe diagrame în relief. Ca temă, profesoara i-a cerut elevului de culoare „încet la minte" să înveţe să citească în Braille (K^e_d). Deloc surprinzător, abilitatea elevului de a înţelege algebra folosind scrierea Braille şi materialul în relief s-a dovedit a fi mult mai rapidă decât atunci când încercase să o înveţe vizual. Scrierea Braille i-a acordat abilităţile şi strategiile naturale cu sistemul tactil. (Noi am sugerat adesea folosirea scrierii Braille şi a suprafeţelor în relief pentru persoane văzătoare, dar cu orientare kinestezică atunci când am oferit consultaţii pentru grupuri de educaţie a persoanelor cu nevoi speciale.)

În general, elevii cu orientare kinestezică întâmpină dificultăţi la clasă. Senzaţiile, în special cele din surse externe, nu se pretează prea bine la ceea ce numim domenii „academice". Un stereotip clasic în educaţie este cel al atletului care nu se descurcă în lumea auditivă şi vizuală a cursurilor, tablei şi cărţilor; sau elevul slab şi încordat, de tip „A", care are dificultăţi în lumea kinestezică a sportului. Testele scrise şi mediul sălii de clasă prezintă o orientare vizuală şi auditivă. Experienţa ne-a arătat că mulţi tineri care au fost etichetaţi drept „înceţi", „cu handicap" sau „cu dizabilităţi" în acest context sunt departe de a fi „proşti" – pur şi simplu au strategii de învăţare diferite, care nu sunt utilizate de tehnicile de predare actuale.

În majoritatea cazurilor, indivizii de orientare K^e ajung să lucreze ca muncitori sau mecanici, în domenii cum sunt construcţiile, agricultura, grădinăritul, sporturile, asamblarea pe bandă, în ateliere de reparaţii auto sau în alte domenii în care îşi pot folosi abilităţile kinestezice.

Profesoara din exemplul precedent a mai spus că mulţi dintre elevii ei (majoritatea de culoare) aveau sisteme kinestezice elaborate pentru rezolvarea unor operaţii aritmetice ca adunarea

şi înmulţirea, în care efectuau şi reţineau calculele lovind cu degetele pe coapse sau pe bănci ($A^e_t \rightarrow K^e$), proces asemănător cu utilizarea abacului. Când erau obligaţi să rezolve probleme fără a bate cu degetele în acest fel, elevii respectivi erau incapabili să obţină rezultatele corecte.

În experienţa noastră s-a dovedit că o trăsătură distinctivă a culturii de culoare este orientarea spre strategiile şi atributele auditive (A^e) şi kinestezice externe. Acest lucru explică multe dintre dificultăţile cu care se confruntă tinerii de culoare în instituţiile de învăţământ înfiinţate şi controlate de culturile occidentale ale albilor.

Persoanele cu strategii auditive eficiente au adesea dificultăţi de scriere. De fapt, mulţi dintre voi aţi observat probabil că stilul şi strategia voastră de scriere diferă foarte mult de felul în care vorbiţi. Ambele aspecte implică exteriorizarea experienţei interne sub formă digitală, dar vorbitul şi ascultatul sunt diferite de scris şi privit. O metodă pe care le-o sugerăm adesea celor care se blochează uşor când scriu este ca mai întâi să dicteze ce vor să scrie sau să înregistreze pe bandă magnetică discuţiile cu prietenii. Acest lucru îi poate ajuta să depăşească starea de inerţie cu care se confruntă când scriu, pentru că pot oricând să înceapă procesul de scriere transcriind materialul înregistrat. În esenţă, ei vor utiliza o strategie care merge de la A^e spre V^e. Reversul acestei strategii pentru persoanele care au dificultăţi în ce priveşte exprimarea orală este, desigur, să scrie ori să îşi adnoteze materialul înainte de a-l prezenta oral.

În multe contexte va fi dificil să se realizeze o acordare a strategiilor fiecărui individ – în special acolo unde este vorba de grupuri mari, iar timpul este limitat. Când vă adresaţi unor grupuri, este important să vă adaptaţi prezentarea în aşa fel încât ea să includă cele trei sisteme de reprezentare principale. Asiguraţi-vă că vă puteţi prezenta ideile în fiecare sistem de reprezentare, astfel încât oamenii să îl audă, să îl vadă şi să încerce o senzaţie în legătură cu el. Abilitatea de a vă comunica

materialul în fiecare dintre aceste sisteme diferite este ceea ce am numit mai devreme „redundanţă". Acest lucru reduce foarte mult posibilităţile de a fi înţeleşi greşit şi, în acelaşi timp, vă oferă certitudinea că prezentaţi materialul într-o formă de reprezentare care, la un moment dat, se va acorda cu fiecare persoană din public. Cursurile şi dezbaterile (A^e), demonstraţiile, diagramele, schiţele şi alte suporturi vizuale (V^e), precum şi exerciţiile experimentale şi exemplele care implică participarea publicului (K^e) tind să alcătuiască cel mai bine închegat şi cel mai complet format de prezentare. Utilizarea anecdotelor, întrebărilor, exemplelor şi vocabularului dirijat (implică predicate senzoriale specifice) care îi cer individului să îşi acceseze experienţele interne în toate sistemele de reprezentare vă va ajuta să stabiliţi un raport cu toţi membrii clasei sau ai publicului.

Organizarea elevilor în mai multe grupuri de studiu având orientări diferite, grupuri care se acordează la strategii de învăţare diferite, poate accelera procesele de învăţare în grup. Un mod de a face acest lucru, la scară generală, este următorul: un grup care pune accentul pe dezbatere, un grup care utilizează exerciţii experimentale şi un alt grup care se concentrează pe observaţie.

4.4.1.1 Ancorarea şi consolidarea în educaţie

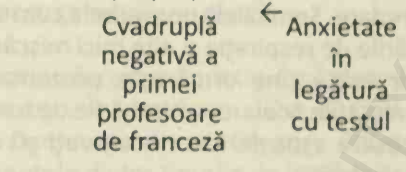
Ancorarea este importantă în procesul de învăţare. Instalarea unor ancore nepotrivite şi a unor bucle de feedback negativ constituie una dintre problemele majore din cadrul instituţiilor de învăţământ. Pentru mulţi elevi, testele devin ancore pentru stres sau anxietate, iar dacă aceste ancore nu sunt utilizate pozitiv în strategii de rememorare şi creativitate, este foarte probabil ca ele să împiedice performanţele elevilor. Întrucât mulţi oameni sunt incapabili să îşi acceseze strategiile-resursă în acest context, testele nu constituie un indicator relevant al învăţării şi asimilării. Profesorii care utilizează exerciţii de relaxare în grup înaintea testelor sau care instalează întregului grup o ancoră pentru resurse care poate fi declanşată la începutul testării constată că mulţi elevi vor obţine rezultate mai bune.

Asociind situaţiile de învăţare cu cvadruple pozitive (de exemplu, recurgând la glume şi anecdote), profesorii pot programa strategic învăţarea ca pe o experienţă pozitivă.

În exemplul prezentat mai sus în această secţiune, profesoara care l-a pus pe elevul încet să înveţe scrierea Braille a evitat orice ancoră negativă pe care el ar fi putut să o asocieze cu învăţarea vizuală a algebrei. Pentru unii elevi, simplul fapt de a sta în clasă sau de a se uita la tablă constituie o ancoră negativă automată. Am cunoscut oameni cu strategii excelente pentru matematică, dar care, atunci când li se prezenta o „problemă în cuvinte" în locul unei ecuaţii, nu îşi accesau strategia cea mai eficientă, pentru că foloseau o strategie diferită pentru procesarea problemelor exprimate în cuvinte.

Un participant la unul dintre atelierele noastre dăduse testul de limba franceză, nivel începător, de cinci ori în câţiva ani şi nu reuşise niciodată să-l treacă. Nu era un elev slab şi avea rezultate bune la celelalte materii. El tot opta pentru limba franceză pentru că îi trebuia o limbă străină pentru a-şi lua diploma şi se gândea că, dacă studia franceza de atâta timp, până la urmă va reuşi să ia o notă de trecere. Mai mult decât atât, abilitatea lui de a vorbi franceza în afara clasei se îmbunătăţea constant şi acesta era cu siguranţă un semn că făcea progrese. Utilizând procesul căutării transderivaţionale, am descoperit că, la începutul fiecărei testări, când i se înmâna formularul de examen, se ancora o cvadruplă extrem de negativă, în mod specific o amintire a primei sale profesoare de franceză, pe care o dispreţuia. Evident, acest lucru îi scurtcircuita strategiile de rememorare. Pe măsură ce se stresa la gândul că va pica din nou testul, cele două experienţe negative formau o buclă în două puncte, fiecare ancorând-o pe cealaltă. Efectul creştea atât de mult, încât era incapabil să mai rezolve corect testul. Pentru că acest lucru s-a întâmplat la fiecare test, a devenit o profeţie privind propria împlinire. De fiecare dată când studia sau dădea un test la franceză, se declanşa un dialog interior în care îşi spunea ceva de genul: „O, nu, dacă pic testul... probabil c-o să-l pic". Pentru că acest gen de dialog şi senzaţiile

lui negative erau solid ancorate de contextul testului, accesul său la strategia-resursă eficientă era în permanenţă blocat.



Situaţia lui a fost rezolvată prin integrarea cvadruplei negative şi a dialogului interior alături de alte experienţe ce constituiau resurse şi prin instalarea unei ancore pentru relaxare şi pentru elicitarea strategiei de rememorare.

4.4.1.2 Strategii de polaritate şi strategii de motivare negativă în învăţare

Experienţele kinestezice negative nu constituie întotdeauna un obstacol în calea învăţării sau a accesării resurselor. Mulţi oameni îşi accesează resursele doar când situaţia în care se află le provoacă stres sau anxietate. Unii oameni devin motivaţi de comenzi auditive dure şi de priviri severe. Există elevi care amână o temă până ajung să îşi spună „Acum nu mai am cum să o predau la timp", fapt ce le declanşează imediat un răspuns de polaritate şi îşi fac tema repede şi bine.

Persoanelor care funcţionează cel mai bine sub presiune le poate fi greu să facă ceva atunci când nu sunt supuse niciunei presiuni (sau „provocări"), pentru că situaţia respectivă nu accesează reprezentările care le declanşează strategiile-resursă cele mai eficiente.

Desigur, aceste strategii nu se limitează la contextul educaţiei, ele apar în multe alte contexte. Adesea, oamenii care au strategii de motivare sau de polaritate negative sunt foarte tensionaţi şi, în timp, pot să facă boli fizice pe fond de stres, frecvente în această cultură. Vom discuta în detaliu aceste strategii şi modul în care pot fi abordate în secţiunea dedicată proiectării strategiilor.

4.4.1.3 Feedbackul

Acordarea canalelor senzoriale pentru a recepta feedbackul din partea elevilor este importantă pentru orice persoană implicată în procesul de predare. Semnalele nonverbale cum sunt mişcările capului, schimbările de respiraţie şi alte mici mişcări sistematice ale corpului vor arăta cine urmăreşte prezentarea şi când. Observându-le mişcările oculare, schimbările de tonalitate şi alte semnale de accesare uşor de identificat, veţi şti ce sisteme şi strategii utilizează elevii.

Clasicul test scris nu este singura modalitate de a obţine feedback privind cantitatea de informaţii asimilate de elevi (deşi este, probabil, cea mai comună). În plus, această modalitate este limitată, aşa cum am arătat mai sus, atât în ce priveşte tipul de feedback pe care îl oferă, cât şi relevanţa acestuia. De exemplu, ea nu ne spune nimic despre strategia pe care o utilizează un elev (cu excepţia unor cazuri când profesorul are pregătire NLP şi e un anumit tip de test scris). Mulţi elevi care optează pentru cursurile de limbi străine iau note de 9 şi 10 la testările scrise, dar învaţă prea puţin să vorbească limba respectivă. O sarcină importantă a educaţiei este ca elevii să înveţe să atingă scopurile desemnate pentru temele de învăţare. Însă, ce se întâmplă mult prea des este că rezultatele la testele scrise devin principalul proces de evaluare şi principala ţintă a instituţiei de învăţământ.

Conceperea unor teste care să asigure un feedback util şi exact este crucială pentru procesul de educaţie. Pentru a face acest lucru, profesorii trebuie să decidă pentru ce tip de rezultat fac testarea. Una dintre distincţiile iniţiale care trebuie făcute în legătură cu rezultatele este dacă (1) aveţi un set de conţinuturi specifice pe care trebuie să le predaţi – adică trebuie să predaţi unui număr X de oameni cantitatea N de informaţii – sau (2) vreţi să predaţi deprinderi de învăţare concepute anume pentru materia pe care o predaţi. În primul caz va trebui să *acordaţi* şi să *utilizaţi* strategiile de învăţare pe care le au elevii voştri şi să introduceţi conţinutul pe care doriţi să îl predaţi. În al doilea caz va trebui să le *instalaţi* elevilor voştri strategia cea mai adecvată

pentru tema sau comportamentul în discuţie. Există o zicală înţeleaptă care spune că „dacă îi dai peşte unui om, îl hrăneşti pentru o zi, dar dacă îl înveţi *cum* să pescuiască, îl hrăneşti pentru întreaga viaţă". NLP furnizează tehnologia prin care se explicitează acest proces generativ – *„cum"*.

Distincţia pe care o facem este între *Învăţarea I* şi *Învăţarea II* (a învăţa să înveţi). În eseul său „The Logical Categories of Learning and Communication", Gregory Bateson dezbate şi defineşte diferenţele dintre tipurile de învăţare:

> *„Învăţarea zero* se caracterizează printr-o *specificitate a reacţiei*, care – bună sau rea – nu poate fi corectată.
>
> *Învăţarea I* este *schimbarea specificităţii reacţiei* prin corectarea erorilor care apar în alegerea dintr-un set de alternative.
>
> *Învăţarea II* este *schimbarea procesului Învăţării I*; adică o schimbare privind corectarea setului de alternative din care se face opţiunea sau o schimbare a modului în care este ordonată succesiunea experienţelor".

Exemplul de funcţionare a celor două procese pe care îl dă Bateson este următorul:

> „... puteţi să consolidaţi (pozitiv sau negativ) procesul prin care un şobolan studiază un anumit obiect ciudat, iar el va învăţa în mod corespunzător să se apropie de acel obiect sau să îl evite. Dar scopul în sine al *explorării* este să obţină informaţii care să-i arate de ce obiecte trebuie să se apropie şi ce obiecte trebuie să evite. Descoperirea că un anumit obiect este periculos constituie, aşadar, un succes în procesul obţinerii de informaţii. Acest rezultat nu va descuraja şobolanul să exploreze pe viitor alte obiecte ciudate".

A descoperi care obiecte trebuie evitate constituie conţinutul procesului la nivelul Învăţării I. În esenţă, se referă la procedura de instalare a ancorelor şi de stabilire a conexiunilor adecvate pentru atingerea unui rezultat. În acest caz, un animal sau o

persoană „învaţă" când un stimul ancorează o anumită reacţie comportamentală sau un anumit program (de exemplu, să traverseze când semaforul este verde ori să înveţe tabla înmulţirii).

Strategia de descoperire (procesul de explorare) folosită de şobolan aparţine unui alt nivel al învăţării. Învăţarea II constă în instalarea sau schimbarea *strategiei* prin care strângem informaţii şi în instalarea ancorelor şi conexiunilor prin care obţinem rezultatele. Acest gen de învăţare implică schimbări în sistemele de reprezentare şi în succesiunea reprezentărilor. De exemplu, şobolanul poate să exploreze: vizual, uitându-se la obiecte; olfactiv, mirosindu-le; auditiv, ascultându-le; sau kinestezic, atingându-le cu botul. De asemenea, şobolanul poate să ordoneze aceste moduri de explorare într-o anumită succesiune. S-ar putea să fie spre binele lui, în unele situaţii, ca mai întâi să se uite la obiect şi să îl miroasă şi abia apoi să îl atingă cu botul. Modul în care şobolanul stabileşte aceste tipare se realizează printr-un proces diferit de cel al Învăţării I.

Un profesor de chimie poate să fie „bun" la chimie, să cunoască formulele, să ştie când şi cum să le aplice şi să ştie ce va rezulta, dar e posibil să fi învăţat chimia cu dificultate când era elev. Cu alte cuvinte, el ştie foarte bine conţinutul (Învăţare I reuşită), dar nu are o strategie bună pentru a învăţa să-l înveţe (Învăţare II). Se poate, desigur, ca această persoană să fi avut strategii foarte eficiente pentru motivare şi tenacitate, dar dacă rezultatul pe care îl urmăriţi este de a-i învăţa pe oameni să înveţe chimia uşor şi eficient, nu veţi dori să instalaţi strategia de învăţare a acestui profesor. În schimb, veţi dori să elicitaţi şi să instalaţi strategia unei persoane care este capabilă să asimileze conţinutul chimiei foarte rapid şi uşor şi să manifeste creativitate în legătură cu acest conţinut (Linus Pauling, de exemplu) ori să concepeţi o strategie mai adecvată pentru atingerea rezultatului.

Cei mai mulţi profesori, aşa cum am arătat mai sus, nu sunt conştienţi de strategii şi fie nu le predau deloc, fie, în mod inconştient, instalează şi consolidează propriile lor strategii, care pot

să nu fie cele mai potrivite pentru materialul cu care lucrează. Un învăţător de şcoală primară poate să aibă o strategie excelentă pentru lucrul cu copiii, dar o strategie slabă pentru scriere sau citire.

Aşadar, este important ca, atunci când concepeţi teste pentru a obţine feedback de la elevi, să faceţi această distincţie referitor la ce anume vreţi să testaţi. Procesul de concepere, instalare şi testare a noilor strategii va fi tratat în următoarele două secţiuni ale prezentei cărţi.

4.4.2 Dezvoltarea afacerilor şi organizaţiilor

Sunt multe aspecte ale afacerilor şi interacţiunilor organizaţionale pe care le-am putea trata, dar vom evidenţia, pe parcursul acestei secţiuni, anumite domenii specifice. Există însă aplicaţii generale ale procedurilor NLP de elicitare şi utilizare pentru acest domeniu care sunt valabile pentru toate situaţiile în care este implicată comunicarea între oameni şi pe care le putem generaliza la toate aceste aspecte.

Cele mai importante resurse ale oricărei afaceri sunt oamenii care le fac să funcţioneze. Abilitatea de a organiza şi de a lucra eficient cu oamenii este cerinţa principală pentru orice director, supraveghetor, manager şi administrator, indiferent de genul de afacere în care lucrează. Există patru paşi esenţiali pentru a reuşi acest lucru:

A. Raportul

Stabilind un raport cu oamenii cu care lucraţi veţi reuşi să depăşiţi orice problemă care ar sta în calea desfăşurării sarcinii pe care vreţi să o îndepliniţi. Modul în care abordaţi fiecare individ în parte va influenţa puternic cursul interacţiunii. Acordând strategiile şi comportamentele persoanei, preluându-i vocabularul, imitând şi redând tonalitatea şi tempoul vocii sale, expresiile faciale, postura şi gesturile, veţi reuşi să stabiliţi rapid un raport benefic.

Dacă investiţi timpul necesar pentru a instala ancore pozitive şi ancore-resursă la începutul unui schimb comunicaţional, veţi reuşi să obţineţi mai repede rezultatul dorit al respectivei interacţiuni.

B. Strângerea de informaţii

Dacă ştiţi ce informaţii vă sunt necesare şi ştiţi cum să le obţineţi, acest lucru vă va ajuta foarte mult să ajungeţi mai repede la rezultatele dorite. Dacă fundamentaţi aceste informaţii într-un limbaj specific senzorial (adică în aşa fel încât toată lumea să le vadă, să le audă, să le simtă şi să le miroasă în mod explicit), veţi reuşi să accelerați îndeplinirea oricărui plan, oricărei proceduri, negocieri sau operaţiuni. Utilizând metamodelul, fiind atenţi la semnalele nonverbale, organizându-vă tactica de culegere a informaţiilor pe baza procesului în trei paşi şi punând accentul pe formă şi proces, veţi afla rapid ce schimbări sunt necesare pentru a elimina problemele costisitoare sau care consumă mult timp şi veţi descoperi ce strategii sunt necesare pentru a deschide noi posibilităţi de acţiune, profitabile şi dinamice. Informaţiile minimale care trebuie culese pentru a concepe în mod adecvat orice proces de decizie, rezolvare a problemelor, schimbare sau tranziţie sunt:

Ce doriţi? (starea dorită/rezultatul dorit)
Ce se întâmplă acum? (starea actuală)
Ce vă împiedică să obţineţi ceea ce vreţi? (starea problematică)
De ce anume aveţi nevoie pentru a obţine ceea ce vreţi? (resursele)
Cum aţi şti că vă îndreptaţi spre ţelul urmărit? (feedbackul)
Aţi ajuns vreodată în acel punct dorit? Ce aţi făcut atunci? (resursele)

Aceste întrebări se referă doar la proces. La un moment dat va trebui să obţineţi şi alte (meta) informaţii evaluative (adică analiza cost – beneficiu), de exemplu: Cât va costa? Cât valorează? Am (avem) resursele necesare?

Acordarea, descrisă în subsecţiunea dedicată raportării, este o modalitate rapidă şi eficientă pentru a strânge informaţii. Acordarea vă asigură un acces rapid la informaţiile despre modelul asupra lumii şi strategiile persoanelor cu care lucraţi. Prin simpla imitare a comportamentului unui individ, veţi începe efectiv să aflaţi multe dintre detaliile strategiilor şi operaţiunilor acelui individ.

C. Furnizarea/Prezentarea

Aranjându-vă prezentarea ideilor şi sugestiilor în aşa fel încât să fie compatibile şi congruente cu strategiile şi modelele oamenilor cu care lucraţi, aceste idei vor fi acceptabile pentru ei. Prezentând mai multe alternative, puteţi alege să aranjaţi doar acea alternativă pe care o consideraţi cea mai benefică pentru voi şi pentru clientul vostru în forma care se potriveşte cu strategiile inconştiente ale clientului. Procedând astfel, veţi exercita o influenţă puternică asupra deciziei. În ambele cazuri, aceste instrumente îşi demonstrează eficienţa prin utilizarea informaţiilor despre tiparele organizării personale care se află în afara aprecierii conştiente a persoanei respective.

D. Feedbackul

Întotdeauna este necesar să obţinem un feedback despre modul în care comunicările noastre afectează individul sau grupul cu care lucrăm. Una dintre presupoziţiile fundamentale în NLP este următoarea: *reacţia pe care o obţinem de la o persoană sau de la un grup cu care comunicăm este semnificaţia comunicării noastre, indiferent de semnificaţia pe care intenţionăm noi să o conferim.* Cu alte cuvinte, s-ar putea ca oamenii să nu interpreteze comunicările noastre aşa cum dorim noi; dar depinde de *noi* să observăm ce reacţie produc în ei comunicările noastre şi să răspundem adecvat – să ne adaptăm comportamentul până când înţelesul dorit de noi este transmis interlocutorului. Feedbackul ne arată când şi în ce măsură ceea ce facem noi funcţionează, când să continuăm ceea ce facem şi când să ne schimbăm

comportamentul. Abilitatea de a face distincţii senzoriale subtile constituie o resursă de valoare care ne ajută să economisim timp în acest proces.

4.4.2.1 NLP în domeniul vânzărilor

În domeniul vânzărilor vom porni de la presupunerea că agenţii de vânzări au pregătirea necesară pentru a-şi evalua clienţii. Prin evaluarea clienţilor înţelegem că reprezentanţii de vânzări au obligaţia de a oferi produsul sau serviciul companiei pentru care lucrează doar acelor clienţi care vor beneficia efectiv folosind acel produs sau serviciu. A nu reuşi să asociezi produsul sau serviciul cu fiecare client în parte înseamnă a-ţi asuma riscul proastei reclame din partea acelui client. Majoritatea afacerilor noi se bazează pe recomandările prin viu grai din partea clienţilor mulţumiţi.

Instrumentele pe care le oferim aici sunt suficient de puternice pentru a putea efectua vânzări fără a mai fi nevoie de evaluarea clienţilor. Astfel, pasul evaluării clienţilor devine şi mai important ca o garanţie atât pentru client, cât şi pentru afacerea respectivă.

Să luăm un exemplu privind modul în care ar putea fi aplicate principiile NLP în domeniul vânzărilor. Să presupunem că un agent de vânzări pentru Superior Electronics (AV în dialogul de mai jos) s-a pregătit pentru o întâlnire de vânzări cu un agent de achiziţii (AA) pentru Corporaţia ZX Computer, interesându-se în detaliu ce tipuri de computere vinde ZX, ce performanţe au acestea şi cât de bine se vând şi lăsând o mostră de semiconductor electric la departamentul tehnic al ZX, spre a fi testat şi „evaluat". Cu alte cuvinte, AV şi-a strâns informaţiile şi ştie, înainte să intre în şedinţă, că produsul său corespunde specificaţiilor de performanţă ale ZX.

AV: Bună dimineaţa, domnule Edwards. Sunt George Smith de la Superior Electronics.

AA: O, da, îmi amintesc că am vorbit la telefon. (După ce îşi strâng mâinile, se aşază, se lasă pe spate în scaun, îşi

pune piciorul stâng peste dreptul, arată înspre scaunul de lângă biroul său.)

AV: (Se aşază şi, fără ostentaţie, adoptă tonul folosit de AA şi, parţial, postura acestuia.) Domnul Kurtz de la Departamentul Tehnic mi-a spus că PC-urile dumneavoastră ZX-12 se vând din ce în ce mai bine...

AA: (Zâmbind) Am cucerit o mare parte a pieţei în ultimii doi ani. Sigur, suntem mulţumiţi de modul în care este receptat ZX-12.

AV: (Acordându-se şi mai mult la tonalitatea şi postura lui AA) Sunteţi mulţumiţi de performanţa sursei de alimentare?

AA: O, da... Am utilizat foarte multe produse Solitar pentru a ne lansa, dar... (Se uită în dreapta jos.) ne interesează să fim la curent cu ce oferă piaţa din punctul de vedere al calităţii şi preţului.

AV: Simţiţi că sunteţi interesaţi de componente de sistem care ar spori şi mai mult avântul înregistrat de ZX-12?

AA: Da... Aşa este.

AV: (Testează stabilirea raportului schimbându-şi uşor poziţia corpului. AA face acelaşi lucru, ceea ce arată că s-a stabilit raportul. AV începe să culeagă informaţii despre strategia de cumpărare a lui AA.) Credeţi că aţi făcut o alegere bună cumpărând componentele iniţiale de la Solitar?

AA: Da... dacă ţinem cont de opţiunile pe care le oferea piaţa în acel moment.

AV: Ce v-a făcut să decideţi să cumpăraţi de la Solitar?

AA: (Privirea i se îndreaptă în stânga sus.) Ei, bine... cum spuneam... Solitar ni s-a părut o opţiune bună pentru posibilităţile de atunci. Ştiam că ne convenea preţul practicat de ei şi totodată puteam să intrăm pe piaţă cu un computer la un preţ mediu.

AV: Componentele Solitar erau o opţiune avantajoasă la momentul în care aţi lansat ZX-12...

AA: Aşa este... Desigur, asta se întâmpla înainte să stabilim avantajul de piaţă pe care îl avem acum... (Privirea i se mută în stânga jos, apoi în dreapta jos.)

AV: (Preia semnalul de accesare kinestezică.) Ce aţi simţit în legătură cu asta?

AA: (Privirea îi rămâne în dreapta jos.) O, am simţit că era clar cea mai bună mişcare pentru companie în acel moment... aşa că am aprobat decizia de achiziţionare. (AV ancorează vizual şi în mod deschis punctul de decizie, ridicând sprânceana şi făcând un gest cu mâna. Acum AV postulează că strategia de achiziţie a lui AA este $V^e \rightarrow V^c \rightarrow A^i_d \rightarrow K^i \rightarrow$ EXIT. Astfel, AA se va uita la propunerea de vânzare a lui AV, îşi va construi o imagine despre cum se vor potrivi semiconductorii electrici oferiţi de AV cu situaţia competitivă pe care ZX-12 o are pe piaţă, va avea un dialog interior legat de acest lucru, apoi va extrage o senzaţie internă din acest dialog. În continuare, AV testează acest postulat întrebându-l pe AA despre o altă experienţă legată de achiziţii.)

AV: Carcasele care fac ca ZX-12 să arate atât de bine – sunt produse de Zuniga, nu-i aşa?

AA: (Zâmbeşte.) Da, aşa este. Sunt proiectate de inginerii noştri, iar Zuniga le produce conform specificaţiilor noastre. Zuniga este un echipament bun.

AV: (Zâmbeşte şi el.) Categoric. Cum aţi decis să alegeţi Zuniga?

AA: Ei, bine... (Zâmbeşte şi scutură din cap.) imediat ce am văzut modele ale carcaselor pe care le produceau pentru televizoarele portabile Tricon, mi-am imaginat cât de bine ar arăta ZX-12 cu o astfel de carcasă şi mi-am spus: „Zuniga este echipamentul potrivit pentru a ne lansa produsul..." şi am avut o senzaţie atât de puternică legată de această piesă, încât abia aşteptam ca inginerii noştri să se ocupe de specificaţiile tehnice! (Privirea este în dreapta sus, apoi se mută în stânga jos, apoi în dreapta jos – confirmând postulatul lui AV privind strategia de achiziţionare a lui AA. AV ancorează din nou punctul de decizie ridicând sprânceana şi făcând acelaşi gest ca mai înainte.)

AV: (Deschizându-şi servieta pentru a-şi începe prezentarea) Sunt sigur că oferta noastră de semiconductori electrici pentru sursa ZX-12 este excelentă din punctul de vedere al raportului calitate/preţ. (Aşază materialul de prezentare

pe biroul lui AA.) După cum *vedeţi*, aceşti semiconductori sunt superiori celor de la Solitar. *Imaginaţi-vă* cum această componentă vă va reduce costurile cu reparaţiile şi înlocuirile în garanţie şi va spori încrederea clienţilor dumneavoastră şi *vă puteţi spune* că oferta este excelentă pentru ZX întrucât... (Enumeră caracteristicile şi avantajele.) Este o *senzaţie minunată* să ştii că, având o sursă mai fiabilă, care foloseşte semiconductorii noştri, veţi putea extinde strategia de marketing pentru ZX-12 pentru a dezvolta şi mai mult ce aţi realizat până în prezent. (În timp ce vorbeşte, AV se acordează la tonalitatea şi gesturile pe care le-a folosit AA când şi-a descris strategia şi declanşează ancorele pentru punctul de decizie, ridicând sprânceana şi făcând gestul cu mâna.)

Agentul de vânzări s-a acordat la strategia de achiziţionare extrasă de la clientul său pe parcursul conversaţiei. Organizându-şi prezentarea în aşa fel încât să fie acordată la procesul natural de decizie al clientului său, îi este mult mai uşor să comunice valoarea produsului sau serviciului pe care îl promovează. Întrucât prezentarea se potriveşte, pas cu pas, cu succesiunea pe care clientul o utilizează în mod natural pentru a-şi înţelege, a-şi procesa şi a-şi utiliza experienţa, este mult mai probabil ca ea să corespundă nevoilor, dorinţelor şi aşteptărilor clientului. Şi, la fel de important, este mult mai puţin probabil ca ea să stârnească obiecţii sau rezistenţă din partea clientului. Pentru acei clienţi ale căror strategii conţin etape de polaritate, obiecţiile constituie o parte extrem de importantă a acordării. Agenţii de vânzări ar trebui să recunoască intuitiv acest gen de strategie – când e important să-l descurajeze pe client să cumpere pentru a-l face să vrea să cumpere. Există şi clienţi care sunt cârcotaşi şi care vor ridica o serie de obiecţii înainte de a se arăta doritori să cumpere.

Dacă vă asiguraţi că persoana parcurge fiecare etapă şi trece toate testările din cadrul strategiei sale sau modelului său T.O.T.E. pentru cumpărare, produsul îl va atrage irezistibil pe client, indiferent despre ce produs este vorba.

Evident, aceeaşi procedură poate fi folosită la fel de bine de un director de vânzări care încearcă să-i convingă pe cei cinci membri ai consiliului de administraţie să achiziţioneze un pachet de instruire, un pachet de dezvoltare organizaţională sau un pachet de vânzări etc. Directorul de vânzări ar putea dori să culeagă informaţii de genul: „Aţi mai cumpărat un astfel de program înainte?", „Aţi fost mulţumiţi de el?". Dacă nu: „Aţi crezut că o să fiţi mulţumiţi?", „Cum aţi luat acea decizie?". Pe măsură ce membrii grupului răspund la aceste întrebări, veţi putea culege informaţii despre cum iau ei decizii ca grup (pentru a răspunde la întrebări, ei vor lua o decizie privind modul în care iau deciziile) şi cum iau decizii la nivel individual. Este foarte util ca, atunci când este posibil, să adresaţi întrebări fiecărui membru al grupului, individual, dar şi să observaţi cum răspunde grupul ca întreg, pentru că prezentarea va fi diferită pentru fiecare caz în parte. După ce aţi identificat strategiile fiecărui individ, va trebui să îi evidenţiaţi nonverbal fragmentele prezentării voastre globale prin contact vizual sau acordându-vă la tonalitatea lui etc. (Volumul de informaţii pe care îl puteţi culege despre strategiile indivizilor şi grupului va depinde de timpul pe care îl acordaţi acestei activităţi şi de măsura în care aţi stabilit un raport cu membrii grupului.)

Să luăm exemplul unei directoare de vânzări, (S), care, adresând câteva întrebări scurte şi observând predicatele şi mişcările oculare ale membrilor grupului în timp ce aceştia răspund, stabileşte că, din grupul celor cinci (A, B, C, D şi E), punctul de decizie al strategiilor lui A şi B se bazează preponderent pe informaţiile vizuale; în cazul lui C, punctul de decizie se bazează preponderent pe informaţiile auditive digitale; iar punctele de decizie ale strategiilor lui D şi E se bazează preponderent pe informaţiile kinestezice interne. S şi-ar putea structura prezentarea după cum urmează:

S: (Începe prin a se adresa lui A şi B, uitându-se la ei în timp ce vorbeşte şi adoptând tonalitatea întrucâtva încordată şi nazală a lui A şi gesticulând discret spre fiecare dintre ei cu mâinile şi degetele.) Cred că dacă *vă uitaţi* într-adevăr cu

atenţie la situaţia pe care o discutăm, veţi *vedea* că avem o nevoie *clară* de acest program... (S continuă să vorbească, folosind predicate şi descrieri preponderent vizuale şi recurgând la suporturi vizuale şi diagrame.) (Apoi S îşi schimbă tonalitatea pentru a se acorda cu tempoul calm al lui C şi stabileşte contactul vizual cu C.) Şi cred că este foarte important *să ascultaţi* ce *spun* şi ceilalţi oameni din această organizaţie. Una dintre primele *întrebări* pe care mi le-am *adresat* a fost: „Ce ne *spune* această situaţie despre direcţia în care ne îndreptăm ca organizaţie?" ... Şi deodată mi-am amintit ce *a spus* cândva preşedintele despre... (S continuă să vorbească, recodificând ceea ce tocmai le comunicase lui A şi B prin substituirea de predicate şi exemple auditive.) (Apoi S îşi îndreaptă privirea spre D şi E şi coboară vocea pentru a se acorda la vocea lui E.) Este o *senzaţie* minunată să ştii că ai un program practic şi *solid* (Se uită la D.) *şi* că poţi să fii *în contact* şi să răspunzi *sentimentelor* pe care le nutreşte majoritatea angajaţilor... (S continuă, recodificând ceea ce deja le-a spus lui A, B şi C prin substituirea de predicate şi expresii kinestezice.)

În acest exemplu relativ simplu şi generalizat, ea nu face altceva decât să prezinte acelaşi conţinut recodificat în limbajul fiecăruia dintre cele trei sisteme de reprezentare principale. Ea se adresează fiecărei persoane cu o codificare adecvată strategiei utilizate de acea persoană şi se acordează la fiecare persoană cu care vorbeşte, menţinând în acelaşi timp structura unei prezentări de grup. S va utiliza orice feedback pe care îl primeşte pentru a-şi dirija şi consolida prezentarea. Dacă E (al cărui punct de decizie a fost identificat ca având orientare kinestezică) începe să privească în stânga sus şi să clatine uşor din cap în timp ce S îi vorbeşte folosind predicate kinestezice, ea va şti că a pierdut raportul cu el şi va începe imediat să îşi schimbe prezentarea pentru a se acorda la el.

Dacă ar fi avut timp să eliciteze întreaga strategie de decizie de la fiecare membru al grupului, sarcina ei ar fi ceva mai complexă, deoarece ar trebui, pentru a obţine maximum de impact, să

acordeze întreaga succesiune de reprezentări parcursă de fiecare membru în timpul procesului de decizie.

Cititorii familiarizaţi cu deciziile în grup ştiu că o asemenea complexitate este rareori necesară. Mai curând, un grup mai tipic îşi dezvoltă (inconştient) o strategie la nivel de grup, în care diferitele funcţii sunt distribuite în rândul membrilor săi. De exemplu, un membru al grupului este extrem de activ în studierea bazei faptice a prezentării, în timp ce altul va face comparaţii cu produse sau servicii alternative. De multe ori, grupul atribuie funcţia de punct de decizie unui singur membru. Odată trecute testările acestui membru, grupul va lua decizia. Individul care şi-a dezvoltat acuitatea senzorială va recunoaşte semnalele şi va folosi succesiunea specificată de strategia grupului, acordând o atenţie specială strategiei de decizie a acelui membru al grupului care funcţionează ca punct de decizie şi ieşire (exit) din strategie.

Unul dintre principalele obstacole în calea succesului multor agenţi de vânzări este că le lipseşte ceea ce noi am numit *variaţia necesară* – adică abilitatea de a-şi adapta comportamentul în funcţie de feedbackul pe care îl primesc de la diverse tipuri de clienţi. Mulţi agenţi de vânzări au o singură formă de prezentare, care se acordează la un anumit procent din populaţie, dar este ineficient pentru restul. Ei se bazează pe acoperirea volumului, în loc să-şi reorganizeze comunicările pentru a acorda în mod adecvat fiecare individ. Tactica presiunii şi insistenţei va funcţiona în cazul unor oameni, dar nu şi în cazul altora. Orice tehnică de vânzări existentă va funcţiona – dar numai pentru un procent limitat al pieţei. O aplicaţie utilă a NLP în vânzări este să determini care dintre tehnicile existente care funcţionează bine acordează o anumită clasă de strategii de reprezentare. Apoi agenţii de vânzări îşi pot adapta comportamentul pentru a accesa cea mai eficientă abordare pentru strategia fiecărui cumpărător, astfel încât, statistic, să aibă succes la un număr mai mare de clienţi. Astfel, fiecare tehnică specifică va continua să funcţioneze acolo unde a funcţionat şi înainte, dar veţi şti exact la ce gen de oameni să o extindeţi. După un timp, întrucât nu există chiar atât de multe categorii de strategii de cumpărare, agentul de vânzări va

şti, din momentul în care o persoană intră pe uşă, în ce categorie se încadrează aceasta şi ce tactică trebuie să folosească.

4.4.2.2 Implicaţiile NLP în publicitate

Agenţiile de publicitate şi angajaţii lor utilizează acordarea strategiilor de când a apărut publicitatea (deşi probabil că nu s-au gândit niciodată la acest lucru). Să luăm exemplul următoarei reclame, redată aproape cuvânt cu cuvânt dintr-o revistă cunoscută:

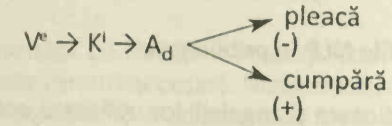
„Când merg la cumpărături, îmi place *să adresez* foarte multe *întrebări*. În acest fel *mă simt* sigură că *am văzut* toate opţiunile şi că într-adevăr fac cea mai bună alegere. Produsul X are cea mai bună calitate dintre toate produsele pe care le-*am văzut*...".

Strategia persoanei căreia îi aparţine această afirmaţie este evident $A^e_d \rightarrow V \rightarrow K^i \rightarrow$ EXIT. În esenţă, această strategie este una de culegere de informaţii, în care persoana adresează întrebări şi i se arată eşantioane de produs, care sunt apoi evaluate kinestezic în raport cu dimensiunea eşantionului necesară pentru strategia de decizie a persoanei respective. Desigur, această reclamă va acorda, într-o anumită măsură, orice persoană cu o strategie similară. Reclama mai conţinea o fotografie a persoanei căreia se presupunea că îi aparţine această afirmaţie – îmbrăcată în haine moderne, elegante. O astfel de imagine poate servi şi la acordarea imaginii pe care o persoană o are despre sine sau a imaginii la care aspiră să ajungă.

O afirmaţie care să acordeze o strategie de cumpărare diferită ar putea suna în felul următor:

> „Nu-mi place să mă *simt* presată când fac cumpărături. Când *văd* pe cineva că vine la mine cu *parada* aceea prefăcută, încep să îmi *spun*: «Cui îi trebuie asta?» şi ies de acolo cât pot de repede. Oamenii de la compania X nu au încercat niciodată să amăgească prin *poleială*. Este un *sentiment* plăcut să *vezi* oameni cărora într-adevăr le pasă. Pot *spune* din adâncul inimii: «Ştiu cum să-şi trateze clienţii...»".

Această afirmaţie ar acorda o strategie care arată în felul următor:



În această strategie, persoana obţine senzaţii din ceea ce vede, apoi face o evaluare verbală care conduce direct la rezultat.

O abordare eficientă în publicitate, întrucât există diferite strategii de cumpărare, este să descoperi clasele de strategii cele mai generale sau mai răspândite şi să creezi o reclamă care să acordeze fiecare dintre aceste strategii.

Cea mai reuşită reclamă este aceea care implică toate sistemele de reprezentare din cvadruplă, punând în general accentul pe unul sau două dintre ele – în funcţie de natura produsului. Principalul rezultat care se doreşte când se face reclamă unui produs este să se stabilească ancore aparente şi/sau inaparente care să lege produsul de cvadruple pozitive şi de strategiile de motivare şi cumpărare ale consumatorilor, astfel încât aceste ancore să fie declanşate atunci când potenţialii cumpărători intră într-un context în care este vândut produsul respectiv. Din acest motiv, este important ca în reclamă să fie incluse semnale vizuale sau auditive care să fie prezente şi în mediul de vânzare a produsului. Prin participarea publicului la reclamă (implicarea spectatorului/ascultătorului), arătând, de exemplu, ce va vedea observatorul cu ochii lui sau ce va auzi el, se instalează ancore eficiente asociate cu produsul şi cu mediul său de piaţă.

O altă etapă importantă omisă adesea în reclame este să-i spui clientului ce să facă pentru a cumpăra produsul – să-i dai instrucţiuni explicite care să-l îndrume unde să meargă şi cum să cumpere.

Adaptarea vocabularului la dialectul sau idiomurile împărtăşite în cultura populaţiei-ţintă este un alt mijloc de acordare foarte

eficient şi adesea amuzant care poate fi utilizat de agenţii de vânzări şi publicitate. Unul dintre autori, de exemplu, a oferit recent consultanţă unei firme de brokeraj pentru flori. Principala ţintă a acestei firme o constituiau florarii, a căror meserie necesită o acuitate senzorială (olfactivă) care nu este comună în rândul populaţiei generale. Una dintre recomandările pe care le-am dat, pentru a ajuta departamentul lor de vânzări să se extindă în zone noi, a fost să introducă în reclamele şi în strategiile lor de vânzări termeni şi expresii florale, precum şi predicate olfactive. Aceasta ar fi o modalitate plăcută de a-i acorda pe clienţi, de a menţine raportul şi de a asigura o creştere stabilă a profitului. Ea va asigura totodată un mediu proaspăt, fertil şi plin de satisfacţii pentru stimularea creativităţii personalului de vânzări şi creşterea moralului angajaţilor. O listă de termeni florali care pot fi uşor transplantaţi în limbajul cotidian ar putea include:

miros	proces	veştejire	umed	asortiment
amestec	înmugurire	a se ofili	lumină	fertil
sortiment	înflorire	a putrezi	petală	proaspăt
a transplanta	a aranja	a păli	rădăcină	viguros
a creşte	tulpină	parfumat	aranjament	textură
altoire	ramură	mireasmă	buchet	a reteza
				din rădăcină

Astfel de vocabulare specializate care se suprapun cu limbajul cotidian există în majoritatea domeniilor şi pot oferi avantaje extrem de puternice în comunicare.

4.4.2.3 Recrutarea şi selectarea

Programarea neurolingvistică este extrem de utilă pentru cei implicaţi în recrutarea, selectarea şi pregătirea personalului. Ar trebui să fie evident, la nivel intuitiv, că strategiile folosite de un bun director de vânzări sunt diferite de cele folosite de un bun director de personal sau de un inginer. Orice persoană implicată în procesul de recrutare sau selecţie dispune, în esenţă, de două opţiuni:

1) Dacă deja aveţi în cadrul organizaţiei voastre o persoană care are un talent înnăscut pentru activitatea pentru care faceţi recrutarea (adică dacă persoana are deja strategiile necesare) şi vreţi să găsiţi pe altcineva care să adopte comportamentul acestei persoane, elicitaţi strategiile persoanei care are un talent înnăscut pentru această activitate şi înregistraţi-le. Odată înregistrate strategiile de decizie, motivare, învăţare, creativitate etc. ale acestei persoane, realizaţi o serie de interviuri în care să elicitaţi strategiile naturale ale candidaţilor. Va trebui să alegeţi, desigur, acel candidat ale cărui strategii naturale se apropie cel mai mult de cele ale angajatului pe care l-aţi ales ca model.
2) După ce aţi extras şi înregistrat strategiile persoanei cu un talent înnăscut pentru activitatea pentru care faceţi recrutarea, puteţi alege să instalaţi acele strategii unui angajat sau unui candidat (instalarea va fi discutată în detaliu în ultima secţiune a prezentei cărţi).

De asemenea, puteţi recruta un individ care are trei strategii din patru şi apoi să i-o instalaţi pe a patra. În funcţie de natura sarcinii şi de timpul pe care îl aveţi la dispoziţie, puteţi considera că este mai profitabil să optaţi fie pentru una, fie pentru cealaltă dintre opţiuni. Dacă sarcina nu este foarte tehnică şi nu implică un număr mare de strategii sofisticate, recrutarea personalului va fi mai uşoară. Dacă sarcina este tehnică şi sofisticată, e puţin probabil să găsiţi o persoană care are deja strategiile necesare, va fi mai uşor să instalaţi acele strategii unei persoane care se apropie cel mai mult de cerinţele postului respectiv.

Dacă încă nu aveţi în organizaţia voastră o persoană foarte calificată care să poată fi modelată în procesul de selecţie, puteţi să găsiţi o persoană calificată dintr-o altă companie sau organizaţie şi să-i modelaţi strategiile. În loc să încercaţi să „furaţi" ori să „cumpăraţi" acel angajat, îl puteţi invita la prânz sau îl puteţi implica într-un mediu social pentru a-i elicita inaparent strategiile şi a le înregistra pentru a le instala mai târziu unei alte persoane.

Puteţi opta şi pentru implementarea unor programe de dezvoltare a carierei sau a angajaţilor, menite să perfecţioneze sistemele de reprezentare sau strategiile angajaţilor existenţi. Noi am implementat cu succes câteva programe de dezvoltare a resurselor umane, concepute pe baza acestui principiu simplu. Astfel de programe ajută la încurajarea şi consolidarea abilităţilor naturale ale angajaţilor şi la dezvoltarea celor deficitare.

4.4.3 NLP în medicină şi sănătate

Multe studii realizate în ultimii ani au arătat că surprinzător de multe boli moderne sunt provocate de stres. Problemele cardiace şi circulatorii, ulcerele, artrita, migrenele, afecţiunile oculare şi alte simptome fizice s-au dovedit a fi, într-un procent semnificativ, legate direct de stres, un rezultat natural al strategiilor multor oameni. Stresul poate să fie foarte productiv (el nu este inerent un lucru „rău") ca mecanism de motivare şi de testare.

Pentru noi, „mintea" (procesele neurologice) şi „corpul" (maşinăria guvernată de aceste procese neurologice) sunt părţi interconectate ale aceluiaşi sistem biologic. Strategiile nu sunt doar activităţi cognitive în cadrul sistemelor noastre de reprezentare. Sistemele noastre de reprezentare interferează cu alte sisteme neurale, astfel încât rezultatele neurologice ale strategiilor noastre ne afectează reacţiile motorii, respiraţia, controlul autonom al secreţiilor glandulare, reacţiile chimice din organism, tensiunea cardiacă şi tensiunea arterială, metabolismul şi chiar sistemul imunitar. Activitatea neurală dintr-o parte a sistemului nostru biologic nu poate să *nu* aibă un efect asupra celorlalte părţi ale sistemului.

Programarea neurolingvistică este o resursă puternică în medicina preventivă şi în tratamentul afecţiunilor psihosomatice. Afecţiunile psihosomatice nu sunt, prin definiţie, „doar în minte", ci sunt rezultatul unor interacţiuni reale între sistemele biologice.

Schimbând modul în care îşi dirijează şi organizează comportamentul din punct de vedere neurologic, prin intermediul

strategiilor (ceea ce implică schimbări la nivelul semnalelor de accesare şi rezultatelor), oamenii se reorganizează fiziologic. În activitatea noastră terapeutică ne-am întâlnit adesea cu situaţii în care simptomele fizice ale oamenilor cu care am lucrat s-au ameliorat, au dispărut sau au intrat în remisiune când am schimbat o strategie veche cu o strategie nouă sau am utilizat o strategie-resursă de mult uitată. Au fost simptome diverse, de la răceli minore, accese de tuse, infecţii şi negi până la artrită, miopie, tumori şi cancer.

De multă vreme este recunoscută în medicină contribuţia atitudinii psihologice la uşurinţa şi viteza cu care se poate vindeca o persoană. În NLP ne ocupăm de procese mai ample şi mai profunde decât simpla atitudine. Utilizând NLP, i-am ajutat pe oameni să îşi întrerupă strategiile care contribuiau la perpetuarea bolii şi să conceapă şi să implementeze strategii pentru a-şi controla şi regla aspecte majore ale afecţiunilor lor fiziologice. Am constatat (deloc surprinzător) că oamenii cu strategii asemănătoare tind să facă boli asemănătoare şi că se pot prezice afecţiunile la care este predispusă o persoană care are un anumit set de strategii.

O tactică eficientă este să găsim o persoană care a reuşit să se vindece uşor şi rapid de o anumită boală şi să-i modelăm strategiile (pentru motivare, autofeedback etc.). Apoi putem să-i învăţăm pe alţii aceste strategii sau le putem instala altor persoane care suferă de aceeaşi boală. În atelierele noastre efectuăm deseori un exerciţiu în care oameni care s-au vindecat complet de boli cronice cum sunt alergiile sau vederea slabă sunt grupaţi cu oameni care se confruntă cu aceeaşi problemă. Sarcina persoanei care doreşte să se vindece de alergii, dureri de cap, miopie etc. este să eliciteze strategia pe care a utilizat-o partenerul său. Odată realizat acest lucru, este sarcina partenerului să îl ajute să îşi instaleze strategia pe care tocmai a extras-o. (Procedurile de instalare vor fi discutate pe larg în capitolul final al cărţii.) Am avut multe succese uimitoare aplicând acest exerciţiu.

Desigur, nu încercăm în niciun fel să descurajăm oamenii să apeleze la asistenţă medicală calificată pentru afecţiunile lor fizice. Ce încercăm să comunicăm este că medicaţia, chirurgia, chimioterapia tratează fiziologia în mod direct şi pot să nu utilizeze pe deplin potenţialul benefic al autoreglării sau autocontrolului ori alte căi de tratare a simptomelor. Multe simptome fizice pot fi cauzate de tipare comportamentale şi pot fi atenuate prin modificări de comportament. Apariţia biofeedbackului a adus numeroase dovezi că oamenii îşi pot controla procesele fiziologice autonome într-o măsură mult mai mare decât se credea acum câţiva ani. Sunt multe zone în care limitările acceptate instituţional şi cultural pot fi abordate şi rezolvate. Principalul scop al NLP este, aşa cum am afirmat în introducere, să continue procesul evolutiv de a aborda limitările şi să transfere cât mai mulţi parametri ai experienţei noastre din categoria variabilelor de mediu (cele pe care nu le putem controla) în categoria variabilelor de decizie (cele pe care le putem controla). Când avem de ales, vom opta întotdeauna pentru calea de tratament care pune accent pe controlul personal intern în defavoarea căilor care implică factori externi, pe care nu îi putem controla.

Numeroasele exemple de efect placebo par să indice că există categorii de simptome şi procese patologice de care oamenii se pot vindeca singuri, fără să recurgă la medicamente active.

Cu siguranţă, se pot face multe lucruri, din punct de vedere comportamental, pentru a preveni boala. Dezvoltarea şi instalarea unor strategii care să încurajeze distincţii mai fine şi un vocabular mai bogat pentru feedbackul proprioceptiv (aceasta se va produce prin K^{i} şi, sinestezic, prin reprezentări interne în celelalte sisteme) pot contribui la dobândirea unui acces mai direct la forme de autoexaminare şi autoreglare.

Acordarea strategiilor de motivare şi învăţare poate fi utilizată în mod eficient pentru a încuraja şi promova obiceiuri sănătoase. De fapt, profesioniştii din domeniul sănătăţii pot să utilizeze tacticile descrise în secţiunea dedicată publicităţii pentru a promova planuri de ocrotire a sănătăţii şi programe de profilaxie.

4.4.3.1 Consimţământul avizat şi interacţiunea cu pacientul

Ca în orice profesie, şi în domeniul medical există o diviziune a muncii în ce priveşte strategiile – adică anumite strategii vor fi mai potrivite pentru unele sarcini şi mai puţin potrivite pentru altele. Există, aşadar, diferenţe între o strategie pentru diagnosticare şi o strategie pentru intervenţie chirurgicală. Un bun diagnostician poate să aibă o strategie prin care culege informaţii despre simptomele pacienţilor, apoi verifică intern liste cu simptome şi pagini din manuale de specialitate până găseşte tipare comune sau asemănări între simptomele înregistrate la alţi pacienţi şi simptomul cu care se confruntă în cazul respectiv. O astfel de persoană poate să fie un bun profesor de medicină, dar va fi un slab practician, pentru că strategiile sale pentru stabilirea unui raport rapid cu indivizii cu care intră în contact sunt insuficient dezvoltate.

Abilitatea de a distinge strategiile şi de a stabili raportul poate fi extrem de importantă pentru multe dintre îndatoririle unui medic, de exemplu când prescrie un tratament sau când trebuie să-şi informeze pacientul cu privire la riscurile operaţiei sau tratamentului pe care i le recomandă. Strategiile individuale ale unui pacient vor determina modul în care îi prezentaţi informaţiile pe care trebuie să i le comunicaţi. Unii oameni, dacă le spuneţi că riscul de deces sau de apariţie a unor sechele grave este de peste 50%, vor deveni apatici, deprimaţi sau fatalişti (strategia lor tinde să pună în practică partea mai slabă a unei statistici). Astfel de persoane pot să încorporeze statistica drept o profeţie privind propria împlinire. Însă, în cazul pacienţilor cu strategii de polarizare, e posibil să fie util dacă le spuneţi că ar putea muri, pentru a-i stimula să inverseze polarităţile şi să acceseze resursele de care au nevoie pentru a se vindeca sau a-şi schimba starea.

Unii pacienţi, dacă le descrieţi simptomele prea detaliat sau dacă insistaţi asupra lor, le vor adopta imediat.

Dacă un pacient cardiac foloseşte stresul (K^{i}_) ca factor de motivare, el îşi va intensifica stresul ca mijloc de a se motiva să se relaxeze şi să facă mai multă mişcare! (Acesta este sindromul „grăbeşte-te să te relaxezi, că altfel... ".)

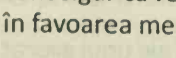
În concluzie, este important ca medicul să stabilească raportul cu pacienţii şi să culeagă informaţii despre strategiile pacienţilor înainte de a le prezenta informaţiile importante. Întotdeauna este bine să elicitaţi de la pacient o strategie-resursă şi să i-o ancoraţi. Această strategie poate fi apoi reaccesată şi utilizată în situaţii dificile sau importante.

4.4.4 NLP în Drept

Una dintre principalele sarcini ale unui avocat este reprezentarea. Succesul profesional al unui avocat va depinde în mare măsură de abilitatea sa de a culege informaţii şi de a stabili un raport cu clienţii, martorii şi judecătorii. De exemplu, dacă un avocat trebuie să prezinte unui judecător un dosar sau un caz asupra căruia acesta din urmă trebuie să decidă, va fi extrem de util ca el să cunoască strategia de decizie a judecătorului. Dacă vă adaptaţi prezentarea la strategia judecătorului, acestuia îi va fi mai uşor să aprecieze valoarea expunerii voastre. Acelaşi principiu se aplică, desigur, şi în cazul juraţilor.

Am descoperit că, datorită pregătirii şi experienţei lor în folosirea limbajului, majoritatea avocaţilor şi judecătorilor sunt extrem de expliciţi în a-şi descrie procesele interne prin limbaj (deşi fac acest lucru în mod inconştient). Unul dintre autori a participat recent la un proces minor în calitate de reclamant. În timp ce aştepta să se ajungă la cazul său, el l-a ascultat pe judecător şi i-a identificat strategia de decizie. De fiecare dată când hotăra într-o cauză, judecătorul îşi motiva decizia, explicând cum a ajuns la ea şi descriind forma proceselor sale interne. De exemplu, judecătorul spunea: „Ei, bine, domnule X, când *mă uit* în acest dosar, *văd* că nu vă aflaţi pentru prima dată într-o sală de judecată şi trebuie să *mă întreb*: «Cât va mai dura asta? ... De câte ori veţi mai veni?». *Simt* într-adevăr că este responsabilitatea mea să mă

asigur că acest lucru nu se va mai întâmpla". Toate acestea indică o strategie de decizie de tipul următor:



Când i-a venit rândul autorului să-şi prezinte cauza, el şi-a adaptat prezentarea pentru a se acorda la această strategie. O parafrazare sumară a acestei prezentări ar fi următoarea: „Onorată instanţă, când *vă uitaţi* în dosarul cauzei, *veţi vedea* clar că pârâtul nu şi-a terminat munca pentru care a fost angajat... Şi va trebui să *vă întrebaţi*: «Date fiind informaţiile disponibile cu privire la volumul de muncă efectuat şi acordul încheiat de pârât, care este cea mai bună soluţie?»... Şi sunt sigur că *veţi simţi*, aşa cum simt şi eu, că trebuie să decideţi în favoarea mea".

După ce a ascultat prezentarea faptelor, judecătorul a decis în favoarea autorului, dar nu a aprobat suma cerută cu titlu de despăgubiri (autorul cerea restituirea integrală a sumei plătite de el pârâtului, chiar dacă pârâtul efectuase jumătate din muncă). Autorul şi-a prezentat din nou argumentele într-o manieră care se acorda la strategia judecătorului. Prezentarea suna în felul următor: „Onorată instanţă, a trebuit să *mă uit* la volumul de muncă efectuat de pârât din *perspectiva* timpului afectat, a dificultăţilor şi întârzierii care mi-au adus prejudicii personale... şi a trebuit să *mă întreb*: «Este corect să cer daune pentru toate prejudiciile suplimentare ce mi-au fost aduse?». Şi *am simţit* că pretenţia pe care o ridic constituie o despăgubire rezonabilă pentru toată *tensiunea* şi *frustrarea* la care am fost supus".

Judecătorul a fost de acord şi a decis în favoarea autorului – acordând integral despăgubirile cerute. Observaţi că, deşi autorul s-a folosit pe sine ca indice referenţial în această a doua pledoarie – a vorbit despre propriile sale procese interne, în loc să-l dirijeze pe judecător, aşa cum făcuse mai devreme –, şi acest lucru a fost util pentru a se acorda cu judecătorul. Judecătorul a trebuit să acceseze aceeaşi succesiune a sistemelor de reprezentare pentru a înţelege ce spunea autorul.

Argumentele din acest ultim exemplu au fost parafrazate simplu, majoritatea elementelor de conţinut fiind omise astfel încât forma să fie mai evidentă. Cea mai mare parte a conţinutului implicat în acest gen de utilizare va fi furnizată de situaţie şi, bineînţeles, va trebui reiterată în succesiunea corectă. Extrem de utile vor fi consideraţiile de conţinut referitoare la culegerea şi acordarea termenilor juridici, a vocabularului de specialitate şi a precedentelor relevante, dar, aşa cum am arătat în repetate rânduri, prezentarea are mai multă influenţă decât conţinutul.

Tactica folosită de un agent de vânzări pentru o prezentare adresată unui grup, descrisă mai sus în acest capitol, poate fi utilizată şi de un avocat în faţa unui juriu. Informaţiile despre strategiile fiecărui jurat pot fi culese cu prilejul interviurilor pentru selecţia juraţilor şi observându-le mişcările oculare şi alte semnale de accesare din timpul procesului. Apoi, utilizând elemente analogice (nonverbale), semnale minimale şi comenzi încorporate (a se vedea „Patterns I" şi „Patterns II"), îndreptaţi-vă prezentarea către membrii individuali ai juriului şi acordaţi strategiile fiecăruia. În unele cazuri puteţi recurge la abordarea directă, să vă apropiaţi de un anumit jurat şi să vă adresaţi direct acestuia.

Dacă vreţi să-i convingeţi pe juraţi de un anumit lucru, prezentaţi-vă comunicarea în aşa fel încât să se acordeze cu strategiile lor pentru convingeri. Dacă doriţi să le influenţaţi decizia, utilizaţi strategiile lor de decizie. Dacă le cunoaşteţi suficient de bine strategiile, veţi şti la ce concluzie vor ajunge, pe baza informaţiilor disponibile, şi puteţi prezice şi, într-o anumită măsură, controla ce se va întâmpla după ce vor părăsi sala. Veţi putea prognoza cum vor interacţiona între ei oameni cu strategii diverse. Şi, observând semnalele de accesare şi alte semnale minimale (uşoare mişcări inconştiente ale capului, oftaturi, schimbări de respiraţie etc.), veţi obţine un feedback cu privire la modul în care fiecare membru al juriului reacţionează la prezentarea voastră şi la cea a adversarului vostru. Veţi şti, de pildă, că persoana 1 a reacţionat pozitiv la verbalizarea „X" şi,

probabil, o va susţine; că persoana 2 a avut senzaţia „Y" în legătură cu aceeaşi verbalizare şi decizia sa va urma o altă direcţie – şi aşa mai departe.

Dacă veţi putea selecta juraţi care să aibă, toţi, aceeaşi strategie – preferabil, propria voastră strategie –, utilizarea voastră va fi mult mai simplă. (Mediul de proveniență, sexul, convingerile politice şi alte diferenţe de conţinut trebuie să fie criterii de selecţie secundare, să vină după criteriul strategiilor.) Însă, dacă avocatul părţii adverse are aceeaşi strategie ca şi voi, e de preferat să alegeţi juraţi cu strategii diferite şi să vă bazaţi pe propria flexibilitate de a acorda. De asemenea, ar putea fi în favoarea voastră să alegeţi un juriu care să nu poată decide în unanimitate. Într-un astfel de caz ar trebui să selectaţi juraţi cu strategii diferite sau chiar opuse. Acest lucru se poate realiza selectând o parte dintre juraţi cu strategii congruente cu strategia procurorului şi cealaltă parte cu strategii congruente cu strategia avocatului apărării.

Ancorarea inaparentă şi comunicarea nonverbală pot fi extrem de eficiente în contextul sălii de judecată. Sălile de judecată constituie un mediu de comunicare unic pentru că atenţia conştientă se concentrează într-o măsură covârşitoare asupra conţinutului digital (verbal) al comunicării (de exemplu, doar aspectele verbale ale unui proces sunt înregistrate şi luate în considerare ulterior). În felul acesta, majoritatea schimburilor nonverbale se desfăşoară inaparent. Deşi în sălile de judecată au loc multe intimidări şi se construiesc multe raporturi prin mijloace nonverbale, în general acest lucru este în mod conştient ignorat, nefiind considerat semnificativ pentru procesul de decizie final. Intimidarea sau raportul pot fi consolidate prin instalarea inaparentă a unor ancore negative sau pozitive. De exemplu, unul dintre autori şi-a însoţit odată un prieten la o audiere (fără juraţi) pentru a observa desfăşurarea procesului. Într-un moment de relaxare, înainte de deschiderea oficială a şedinţei, judecătorul a răsturnat din greşeală nişte obiecte de pe biroul său. Grefierul a făcut o remarcă amuzantă despre „mâna

grea a judecătorului", fapt ce i-a alungat stânjeneala judecătorului şi chiar l-a făcut să râdă. Autorul a profitat de ocazie şi a instalat o ancoră inaparentă pentru această experienţă pozitivă dregându-şi glasul într-o manieră specifică, dar discretă, suficient de tare pentru ca judecătorul să-l audă. Înainte să fie chemat prietenul autorului au fost judecate alte cauze, astfel încât autorul a avut timp să consolideze ancora pozitivă dregându-şi glasul de câte ori judecătorul avea o reacţie pozitivă observabilă pe parcursul şedinţei. Când a fost anunţat dosarul prietenului, autorul şi-a dres glasul de câteva ori în timp ce acesta era interpelat de judecător şi, din nou, în timpul şedinţei de judecată (dar nu prea des, ca să nu pară ieşit din comun). Între judecător şi prietenul autorului s-a stabilit rapid un raport, care s-a menţinut pe tot parcursul şedinţei de judecată, aceasta finalizându-se cu o decizie în favoarea prietenului autorului.

O astfel de tactică simplă poate să fie (şi chiar este) folosită la fel de uşor şi chiar mai eficient de avocaţii care pledează în instanţă.

Desigur, majoritatea avocaţilor buni îşi fac meseria încheind înţelegeri în afara sălii de judecată, ceea ce este mult mai eficient şi mai economic decât să se ajungă în instanţă. Şi în negocierile din afara instanţei se pot aplica aceleaşi tactici de construire a raportului, culegere a informaţiilor şi influenţare (alte tehnici şi proceduri de negociere vor fi prezentate în următoarele secţiuni ale prezentei cărţi). Dacă puteţi elicita strategiile de motivare, convingere, decizie şi cumpărare ale clientului, ale părţii adverse şi ale avocatului părţii adverse, puteţi utiliza strategiile lor pentru a genera cea mai rapidă şi satisfăcătoare soluţie în cadrul respectivei negocieri. De exemplu, dacă puteţi elicita strategia de cumpărare şi decizie a avocatului părţii adverse, îl puteţi influenţa să accepte o înţelegere, o soluţie mai eficientă decât să se ajungă în instanţă.

Adresarea analogică şi ancorarea inaparentă vor fi instrumente extrem de utile în astfel de procese.

4.4.5 Implicaţiile NLP în psihoterapie

Am descris deja în acest capitol o serie de modalităţi în care strategiile şi ancorarea pot fi aplicate în scop terapeutic. În esenţă, terapia şi schimbarea implică un proces în trei etape: (1) elicitarea şi aplicarea resurselor personale la o (2) stare actuală, problematică, pentru a-l ajuta pe client să (3) atingă o stare dorită. În transcrierea demonstraţiei de ancorare prezentate mai sus în acest capitol am arătat cum se poate face acest lucru integrând (prin prăbuşirea ancorelor) reprezentările stării problematice şi o serie de resurse relevante, aşa cum au fost ele stocate de client. Resursele constau în structuri de referinţă pentru succes care provin din trecutul personal al clientului sau în cvadruple noi create intern de client.

Problemele şi resursele sunt definite şi identificate în raport cu abilitatea clientului de a accesa sistemele de reprezentare şi de a culege, procesa şi reacţiona la informaţiile culese prin intermediul canalelor senzoriale. Cu cât un client va avea mai mult acces la informaţiile furnizate de toate sistemele sale de reprezentare, cu atât va avea mai multe resurse. Acest gen de flexibilitate va contribui foarte mult la adaptabilitatea individului. Abilitatea individului de a culege şi distinge informaţiile despre mediul său şi de a accesa strategia adecvată cu care să reacţioneze la acel mediu va fi cealaltă importantă resursă a sa. Aceasta implică ordonarea comportamentului sub forma strategiilor.

Probleme apar atunci când un individ se blochează într-un sistem de reprezentare sau într-o strategie recurentă şi când este împiedicat să observe şi să reacţioneze la semnale importante din mediul înconjurător. Probleme apar şi atunci când un individ accesează o strategie sau o reacţie care nu este adecvată contextului respectiv.

Procedurile terapeutice ale programării neurolingvistice sunt orientate înspre rezultat – cu alte cuvinte, comportamentul clientului este programat să atingă anumite rezultate. Procedura terapeutică esenţială prezentată până acum în această carte se

referă la elicitarea şi utilizarea unei strategii-resursă adecvate pe care o are clientul prin ancorare şi acordare. Pentru obţinerea unor rezultate terapeutice, programatorul, ca terapeut, trebuie să aibă aceleaşi abilităţi care sunt necesare pentru obţinerea rezultatelor în oricare dintre domeniile discutate până acum. Mai precis, programatorul trebuie să fie experimentat şi pregătit cu privire la fiecare dintre următoarele aspecte:

1. *Construirea raportului* – Puteţi spune că aţi stabilit raportul cu clientul atunci când i-aţi extras tipul de comportament numit în general „încredere", „deschidere" etc. Aşa cum am arătat, stabilirea raportului este esenţială pentru succesul oricărei comunicări, interacţiuni sau relaţii. Veţi şti că aţi stabilit raportul atunci când veţi putea să îl conduceţi cu uşurinţă pe client spre noi experienţe. Programatorul construieşte raportul fiind atent şi acordând strategiile şi comportamentul clientului la nivel macro şi micro, adică vocabularul, tonalitatea, tempoul, postura, ritmul respiraţiei, expresia facială şi aşa mai departe. Instalarea rapidă a ancorelor pentru resurse şi experienţe pozitive va contribui la stabilirea raportului. Terapeutic, raportul ajută la eliminarea rezistenţei şi la accelerarea procesului de schimbare.

Programatorii, în special cei din domeniul terapiei, trebuie să ştie însă că nu întotdeauna e bine să facă acordarea la toate aspectele comportamentelor clienţilor. Acordarea la comportamentul multor indivizi ne poate crea dificultăţi de adaptare fizică şi mentală. În majoritatea cazurilor trebuie să faceţi acordarea doar atât cât este nevoie pentru a stabili raportul necesar spre a putea lucra cu acel client şi a-l ajuta să obţină rezultatele dorite.

2. *Culegerea de informaţii* – Adresând întrebări şi observând semnalele de accesare şi alte semnale minimale, terapeutul va culege informaţii despre strategiile şi abilităţile senzoriale ale clientului, pentru a le folosi în procesul din trei etape prezentat mai sus. Terapeutul trebuie să afle de ce resurse naturale dispune deja clientul şi ce resurse şi

strategii de care are nevoie îi lipsesc. Unii clienţi pot avea nevoie de o strategie pentru a se *motiva* să îşi schimbe vechile comportamente, să îşi instaleze noi tipare comportamentale ori să acceseze resursele pe care deja le au. Alţii vor avea nevoie *să înveţe* strategii şi comportamente noi pe care să le utilizeze în situaţiile cu care se confruntă în prezent. Alţii însă vor avea nevoie să folosească procesul de creativitate ori să ia decizii importante pentru a elimina incongruenţele limitatoare din comportamentul lor. De multe ori sunt implicate mai multe astfel de aspecte. Pentru a stabili acest lucru, terapeutul va trebui să culeagă de la client următoarele informaţii cu privire la starea actuală, starea dorită şi resursele acestuia:

a) Starea dorită – Ce doreşti sau de ce ai nevoie? Cum ai şti dacă ai avea acest lucru?
b) Starea actuală, problematică – Ce se întâmplă acum? Ce îţi creează probleme? Ce te împiedică să obţii ceea ce vrei?
c) Resursele – Ce îţi trebuie (ce ar trebui să se întâmple) ca să obţii rezultatul pe care îl doreşti? Ai mai obţinut acest rezultat în trecut? Ce ai făcut atunci?

Pentru a fi relevante şi utilizabile de către programator, răspunsurile la aceste întrebări trebuie să conţină structuri de referinţă cu bază senzorială din modelul despre lume al clientului (deşi clientul nu trebuie neapărat să conştientizeze acest lucru) şi observaţiile senzoriale pe care le face programatorul cu privire la comportamentul şi la strategiile clientului. „Cu bază senzorială" înseamnă specific şi care nu poate fi interpretat. De exemplu, dacă cineva spune că vrea să fie „fericit", acesta nu este un răspuns suficient pentru a defini un rezultat dorit. Aveţi nevoie de imagini, sunete, senzaţii şi mirosuri precise legate de schimbările specifice care trebuie făcute în comportamentul şi mediul clientului pentru ca el să aibă acea senzaţie kinestezică. Aşa cum am spus, vă recomandăm cu tărie să studiaţi metamodelul (prezentat în „Structura magicului, vol. I") pentru a dobândi abilitatea de a elicita acest gen de răspuns.

3. *Procedura terapeutică şi prezentarea*: Principala procedură terapeutică discutată până acum este de a reordona şi a reprezenta problema clientului într-o formă care să corespundă unei strategii-resursă adecvate de care clientul deja dispune. Utilizarea în acest fel a unei strategii-resursă serveşte la adăugarea unor abilităţi care nu au fost încă folosite pentru rezolvarea stării-problemă a clientului. Ancorarea este o altă modalitate de a realiza acest lucru.

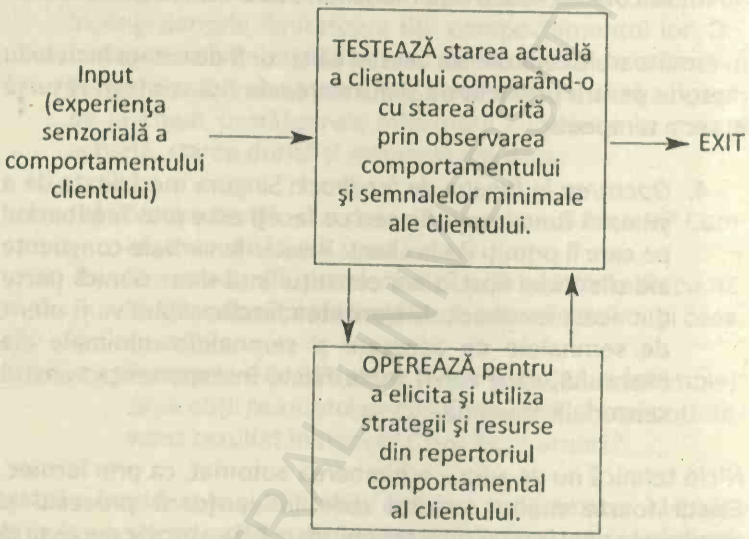
În următoarele capitole ale acestei cărţi vor fi discutate în detaliu metode pentru proiectarea şi instalarea de noi strategii-resursă în scop terapeutic.

4. *Operarea în funcţie de feedback*: Singura modalitate de a şti dacă funcţionează ceea ce faceţi este prin feedbackul pe care îl primiţi de la client. Relatările verbale conştiente ale clientului vostru vor constitui însă doar o mică parte din acest feedback. Majoritatea feedbackului va fi oferit de semnalele de accesare şi semnalele minimale ale clientului, care vor fi toate fixate în experienţa voastră senzorială imediată.

Nicio tehnică nu va aduce schimbarea automat, ca prin farmec. Există foarte multe condiţii care influenţează procesul şi rezultatele unei interacţiuni terapeutice. Este absolut necesar să vă verificaţi munca încontinuu, la fiecare pas. Am afirmat mai sus că *semnificaţia comunicării voastre este reacţia pe care o elicitaţi, indiferent care ar fi fost intenţia voastră*. Nu trebuie să presupuneţi că întotdeauna comportamentul vostru va avea acelaşi efect. O ancoră pe care aţi instalat-o într-un context poate să nu funcţioneze într-un context diferit. Utilizaţi-vă tot timpul conştiinţa senzorială pentru a testa rezultatele pe care comunicarea voastră le are asupra clientului cu care lucraţi. Dacă descoperiţi că ceea ce faceţi nu funcţionează, încercaţi altceva. Dacă v-aţi dovedit că nu funcţionează, de ce să continuaţi la fel? Întotdeauna va exista o altă resursă pe care să o puteţi elicita sau o altă strategie pe care o puteţi încerca. Dacă descoperiţi că vă confruntaţi cu o rezistenţă, interferenţă sau incongruenţă din

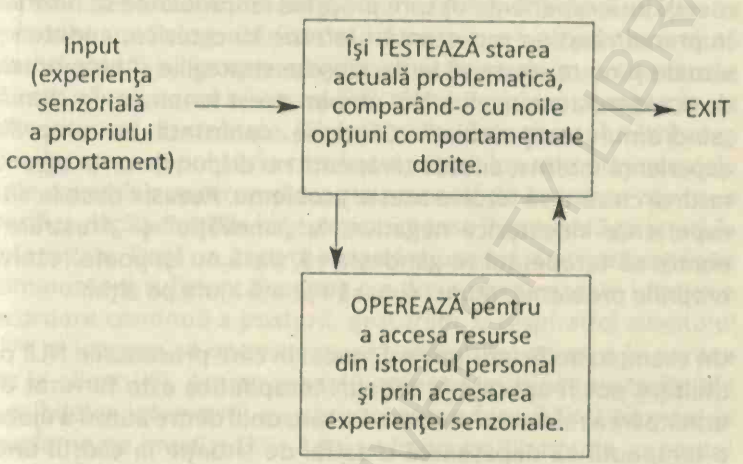
partea clientului, restabiliţi raportul şi culegeţi mai multe informaţii. (Pentru mai multe metode de soluţionare a interferenţelor, a se vedea secţiunea dedicată instalării)

Putem reprezenta comportamentul clientului şi al programatorului implicaţi într-o interacţiune reuşită sub forma a două unităţi T.O.T.E.:



Aceasta arată că programatorul testează permanent starea actuală a clientului, comparând-o cu rezultatul dorit şi operând pentru a accesa mai multe resurse de care dispune clientul, până când starea actuală şi starea dorită sunt unul şi acelaşi lucru (adică până când clientul afişează rezultatul dorit). Testările programatorului se bazează pe informaţii senzoriale culese şi stocate prin intermediul tuturor sistemelor sale de reprezentare.

2) Modelul T.O.T.E. al clientului:



Clientul trebuie să aibă, şi el, o modalitate de a-şi testa progresul, astfel încât să poată continua sau iniţia procesul, dacă acest lucru este necesar la un moment dat, atunci când programatorul nu este lângă el. De asemenea, clientul poate avea nevoie să acceseze şi să utilizeze informaţii privind starea sa actuală şi starea dorită (poate la nivel inconştient), informaţii pe care programatorul nu este necesar să le cunoască. Tot ce trebuie să cunoască programatorul este rezultatul testării. Reprezentarea pe care clientul şi-o face cu privire la starea sa prezentă şi starea dorită va consta în cvadruple şi strategii care alcătuiesc cele două stări. Clientul operează pentru a-şi accesa resursele proprii până când se atinge rezultatul dorit.

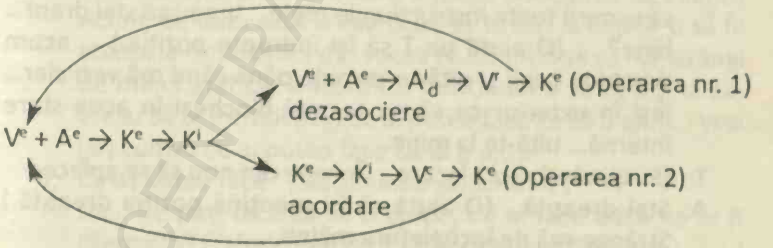
Un fenomen interesant pe care l-am observat la mulţi terapeuţi care au participat la seminarele noastre este următorul: deşi au un bun model T.O.T.E. pentru terapie şi reuşesc să-i ajute pe alţi oameni să îşi acceseze resursele, întâmpină dificultăţi în a-şi accesa propriile resurse când au ei înşişi probleme. Aceasta se întâmplă din cauză că majoritatea strategiilor pe care le-au dezvoltat pentru accesarea şi utilizarea resurselor sunt declanşate de experienţa lor auditivă şi vizuală *externă* a stărilor pe care le

au clienţii lor (o strategie validă atunci când lucrezi cu alţi oameni). Însă experienţa despre propriile lor probleme se bazează în primul rând pe reprezentări *interne* kinestezice, auditive şi vizuale şi nu reuşeşte să le declanşeze strategiile şi programele de accesare a resurselor. Noi numim acest fenomen, în glumă, „sindromul terapeutului". Când se confruntă cu propriile experienţe interne, adesea terapeuţii nu dispun de un program-resursă cu care să rezolve aceste probleme. Aceasta duce la alte experienţe kinestezice negative, la „vinovăţie" şi „frustrare", pentru că terapeutul se gândeşte că, dacă nu îşi poate rezolva propriile probleme, atunci cum să-i poată ajuta pe alţii?

Un exemplu edificator privind modul în care procedurile NLP de utilizare pot fi aplicate în scopuri terapeutice este furnizat de următoarea relatare a manierei în care unul dintre autori a ajutat o terapeută să depăşească o astfel de situaţie în cadrul unui seminar. În afara contextului terapeutic din cabinetul său, în care lucra cu clienţii, această terapeută avea o puternică reacţie fobică la orice referire la sânge sau la orice gest sau ton ameninţător, indiferent dacă gestul era simulat sau reprezenta o ameninţare reală. Reacţia era atât de puternică, încât se clătina, acoperindu-şi faţa cu mâinile. Această reacţie fusese întâmplător extrasă de câteva ori de ceilalţi participanţi la seminar în timp ce făceau exerciţiile şi îi afecta foarte mult abilitatea de a participa şi de a învăţa în contextul seminarului. Dată fiind gravitatea problemei, autorul a hotărât să lucreze cu ea în cadrul unei demonstraţii în timpul seminarului.

Autorul a început prin a elicita o strategie-resursă – mai exact, strategia pe care o utiliza ea pentru a lucra cu clienţii. Era o strategie foarte bună pentru activitatea terapeutică şi conţinea două subrutine de bază. Când intra un client, terapeuta îl observa mai întâi vizual şi auditiv (V^e + A^e). În timp ce îl observa, începea să se acordeze la postura, gesturile şi respiraţia clientului (K^e). În felul acesta începea să aibă senzaţii interne despre client şi trăia întrucâtva experienţa de a pătrunde în corpul clientului (K^i). Dacă senzaţiile pe care le avea din această experienţă erau prea negative sau prea intense, accesa o operare care implica disocierea

de senzaţiile sale, focalizându-şi în totalitate atenţia asupra experienţei externe vizuale şi auditive ($V^e \rightarrow A^e$). Apoi se întreba sau avea un dialog interior despre ce putea face pentru a ajuta acel client (A^i_d) şi începea să rememoreze imagini cu tot ce făcuse cu alţi clienţi cu care lucrase (V^r). Când imaginea ajungea la un anumit nivel de claritate, îi implementa fizic clientului (K^e) ceea ce văzuse ea. Apoi testa rezultatul acţiunilor sale prin canalele sale senzoriale externe şi repeta procesul de acordare pentru a verifica dacă senzaţiile kinestezice intense începuseră să scadă în intensitate. Dacă nu, repeta această subrutină. Dacă senzaţiile se diminuaseră suficient, începea o a doua operare, care implica o acordare continuă a posturii, gesturilor şi respiraţiei clientului (K^e), şi începea să opereze asupra senzaţiilor pe care le primea de la client (K^i). Aceste senzaţii accesau imagini construite ale posibilelor intervenţii pe care le putea face (V^c) şi pe care le implementa imediat (K^e). Apoi se întorcea din nou la începutul strategiei şi testa rezultatele intervenţiei sale, observând reacţia clientului prin canalele ei senzoriale externe. După cum aprecia ea, această operare era mult mai creativă decât cealaltă. Reprezentată în ansamblul său, putem nota această strategie după cum urmează:



Autorul a remarcat că, în timp ce terapeuta relata această strategie, poziţia ei era dreaptă, iar umerii îi erau lăsaţi spre spate. Ţinea capul sus şi respira regulat, la nivelul pieptului.

Strategia care opera în timpul reacţiei sale fobice era o sinestezie simplă, dar puternică $V^i_- \rightarrow K^i$. Declanşatorii externi accesau o

imagine vizuală internă rapidă care ancora imediat o puternică reacţie kinestezică. În această stare, terapeuta avea corpul înclinat în faţă, capul pe genunchi, ochii închişi şi umezi şi îşi ţinea faţa în mâini. Procedurile de elicitare a strategiei au arătat că imaginea era o imagine a ei în copilărie, când era în mod constant şi sever abuzată şi bătută de părinţi.

În cele ce urmează vă prezentăm o transcriere a modului în care autorul („A") a utilizat strategia-resursă a terapeutei („T") pentru a o ajuta să îşi depăşească această reacţie fobică. Transcrierea porneşte de la momentul în care autorul a extras din nou reacţia fobică pentru a putea lucra cu această reacţie. Anterior, el îi consolidase terapeutei o ancoră-resursă (autoiniţiată), în care cu cât ea îl strângea mai tare de încheietura mâinii, cu atât mai mult putea accesa o experienţă de referinţă pozitivă.

TRANSCRIERE

(T se apleacă, punându-şi capul pe genunchi – A îi întrerupe strategia, cerându-i să îşi schimbe postura şi alte semnale de accesare.)

A: Acum, dacă vrei să depăşeşti chestiunea asta, e important să urmezi toate instrucţiunile mele... Vreau să stai drept... bine? ... (O ajută pe T să îşi îndrepte poziţia.) ... acum deschide ochii şi uită-te la mine până când mă vezi clar... ieşi în exterior ca să nu te mai blochezi în acea stare internă... uită-te la mine.

T: (Suspinând uşor) Încerc... (Începe din nou să se aplece.)

A: Stai dreaptă... (O ajută să îşi menţină poziţia dreaptă.) Strânge-mă de încheietura mâinii...

T: Încerc... e greu... corpul meu parcă tot vrea să se aplece...

A: Ştiu, dar este important să îţi menţii poziţia dreaptă... acum vreau să respiri de aici, din piept... Concentrează-te asupra acestui lucru.

T: (Începe să respire regulat şi în cele din urmă reuşeşte să îşi controleze poziţia.)

A: Perfect... strânge-mi mâna în continuare... Te ajută?

T: Da. (Nu mai suspină.)

A: Bun, acum lasă-ţi capul pe spate... şi vreau să te uiţi în sus un minut şi să vezi, doar să vezi... să vezi imaginea pe care o vezi exact înainte de a avea acea reacţie.
T: (Închide ochii, îşi încreţeşte fruntea şi se apleacă.)
A: Strânge-mă de mână. Acum... deschide ochii şi uită-te acolo, sus... vezi imaginea?
T: (Vocea începe să îi tremure.) Da...
A: Acum vreau să te uiţi cu atenţie la acea imagine... şi vreau să îţi imaginezi că această fetiţă tocmai a intrat în cabinetul tău... O vezi în continuare?
T: (Vocea sa îşi revine, iar poziţia începe să se îndrepte.) Da.
A: Îi poţi auzi vocea?
T: (Închide ochii şi începe să plângă.) ... Cere ajutor.
A: Acum deschide ochii şi uită-te acolo, sus, la ea... continuă să respiri... (Îşi mişcă mâna până când T începe să-l strângă.) ... Acum vreau să-ţi imaginezi că intri în trupul acelei fetiţe şi că simţi ce simte ea... ($K^e \rightarrow K^i$).
T: Ohhh... (Închide ochii şi se apleacă.)
A: Bun, ajunge, întoarce-te aici, lângă mine... Îndreaptă-ţi corpul... Deschide ochii şi uită-te la mine... Strânge-mă de mână... (Aşteaptă până când T îşi revine – apoi începe să utilizeze operarea lui T care implică disocierea de client.) Acum, de data asta vreau doar să te uiţi la copilă şi să fii atentă la tonalitatea din vocea ei... Continuă să mă strângi de mână atât cât e nevoie... Continuând să te uiţi la ea, vreau să te întrebi (A'_d) ce ai putea face ca să o ajuţi... Vezi (V^i) cumva ce ai putea face ca să o ajuţi?
T: Ce aş putea face? (Stăpânindu-şi lacrimile)
A: Da... Ce poţi face ca să o ajuţi... Ce ai face dacă ea ar fi clienta ta? (O îndrumă pe T să se uite în stânga sus.)
T: (Priveşte în stânga jos, apoi în stânga sus.) ... Ei, bine... (pauză lungă) aş putea să mă duc la ea şi să o strâng în braţe.
A: OK, bine... Vreau să îţi imaginezi ce ai simţi fizic când te-ai apropia de acea copilă şi ai strânge-o în braţe... (K^e) Poţi să faci asta?
T: (Privirea i se mută în dreapta jos, faţa îşi pierde expresivitatea.) ... Mda...

A: Acum uită-te la copilă... (V^e) Cum reacţionează ea?
T: (Cu o voce ezitantă, ca şi când ar fi oarecum surprinsă.) ... Se simte mai bine...
A: Spune ceva? (A^e)
T: Mmm... Nu... Vrea să pătrundă în interiorul său... ca să se poată vindeca.
A: Dacă ar fi acum să îi preiei poziţia corpului, ai vrea să îi preiei senzaţiile... ($K^e \rightarrow K^i$)
T: (Se uită fix în dreapta jos, îşi pierde concentrarea.) ... Nu... Încă simte atâta durere... (Începe din nou să plângă şi să se aplece.)
A: Îndreaptă-te... (O ajută să se îndrepte.) ... Uită-te la mine... foarte bine... Strânge-mă de mână... Revino... şi uită-te din nou la fetiţă... (V^e) şi întreabă-te ce altceva ai putea face... (A^i_d) (Privirea i se îndreaptă în stânga jos.) ... Foarte bine... Acum vezi ce altceva ai putea face pentru a o ajuta pe această copilă? (V^i)
T: (Privirea i se mută rapid în stânga sus.) Pot să o liniştesc... şi să-i spun să respire... nu prea respiră... şi pot să o strâng în braţe... asta spune că vrea cel mai mult... şi pot să-i spun că poate să se uite la mine...
A: Bun... Acum imaginează-ţi cum te-ai simţi dacă ai face efectiv aceste lucruri... (K^e)
T: (Direcţia privirii i se schimbă de câteva ori şi în cele din urmă se opreşte în dreapta jos.) Ăăă... Bine...
A: Uită-te la copilă... cum reacţionează ea? (V^e)
T: Se relaxează foarte mult... Nu mai plânge... (Privirea i s-a mutat din nou în stânga sus.)
A: În timp ce te uiţi la ea, vreau să-mi spui dacă... dacă ar fi să-i preiei poziţia corpului... dacă acum ai putea sau nu să-i preiei şi senzaţiile? ($K^e \rightarrow K^i$)
T: (Priveşte în stânga sus, apoi în dreapta jos, apoi din nou în stânga sus.) Mmm... Da...
A: Bun... Perfect... Acum vreau să începi să îi preiei senzaţiile, să faci o oglindire (K^e).
T: OK... (Îşi ajustează postura, lipindu-şi braţele de picioare şi aplecându-şi capul spre dreapta.)

A: Acum vreau să pătrunzi în interiorul ei pentru o clipă, ca să ştii ce... simte (K^i) ... şi, după ce faci acest lucru... vreau să vezi (V^c) dacă ai putea face şi altceva pentru a o ajuta pe această copilă în privinţa senzaţiilor respective.

T: (Priveşte în dreapta sus şi îşi îndreaptă poziţia.) Pot să o scot din locul unde este... Pot să o duc într-un loc nou...

A: Poţi să vezi unde?

T: (Privirea i se mută din dreapta sus în stânga sus.) ... Da...

A: Imaginează-ţi ce simţi când o duci acolo... şi uită-te la ea şi ascult-o ca să vezi cum reacţionează.

T: (Privirea i se mută din dreapta sus în dreapta jos şi apoi în stânga sus.) ... Bine... (Începe să zâmbească şi încuviinţează din cap.) ...

A: Acum vreau să pătrunzi din nou în interiorul ei ($K^e \rightarrow K^i$) şi să vezi (V^c) ce altceva ar trebui să facă.

T: (Priveşte în dreapta jos, apoi în stânga sus.) Trebuie să deschidă ochii şi să se uite în jur şi să vadă toate lucrurile frumoase care o înconjoară...

A: Imaginează-ţi că îi ceri să facă asta... (K^e) Cum reacţionează?

T: (Privirea i se mută din stânga sus în dreapta sus, apoi zâmbeşte şi inspiră adânc.) Îi place foarte mult... e ca şi când ar fi într-o lume nouă...

A: Mai are nevoie de altceva?

T: Nu, e fericită acolo.

A: Bun... Acum vreau să o laşi acolo pentru un moment... şi vreau să te întorci aici, lângă mine, ca să te pot întreba ceva...

T: Bine... (Se uită la A.)

A: De acum înainte, când vei vedea acele gesturi care te speriau sau când vei auzi acele cuvinte care îţi provocau acea reacţie... Ce poţi face *tu*?

T: (pauză) Mmmm... Pot să deschid ochii şi să mă uit în jur?

A: (Zâmbeşte.) Exact... Este singurul mod în care îţi vei putea da seama dacă eşti într-adevăr în pericol... Şi ce o să faci dacă se întâmplă unul dintre acele lucruri, dar nu eşti în pericol? (Face un gest ameninţător, încleştându-şi pumnul şi încruntându-se.)

T: (Faţa sa îşi pierde culoarea şi expresivitatea. Ezită un moment, apoi culoarea îi revine în obraji.) ... Eu... am... am reuşit (Râde.) ... nu am fugit...

A: Aşa este... (Zâmbeşte.) ... poţi să râzi şi să te simţi bine... şi, de câte ori ai nevoie, poţi să te uiţi acolo, sus, şi să o vezi pe acea fetiţă cum ţine ochii larg deschişi... şi observă cu atenţie tot ce o înconjoară...

Autorul a continuat, ajutând-o pe T să conceapă testări pentru a-şi putea da seama când se află în situaţii cu adevărat periculoase şi să conceapă operaţiuni pentru a rezolva acele situaţii. Totodată, el i-a testat reacţiile la cuvintele anterior problematice. Toate au fost satisfăcătoare.

În acest exemplu de utilizare, autorul pur şi simplu a îndrumat-o pe terapeută, pas cu pas, folosind propria ei strategie pentru o terapie eficientă, dar înlocuind reprezentările ei interne cu unele externe. Terapeuta a aplicat în esenţă terapia asupra propriilor reprezentări interne, transformându-le din ancore pentru o puternică stare kinestezică negativă într-o ancoră pentru resurse (deschide ochii şi se uită în jur).

Terapeuta a participat la restul seminarului fără interferenţe care să o afecteze şi, de fapt, după această experienţă de referinţă a reuşit să îşi însuşească materialul extrem de rapid. În câteva săptămâni după acest seminar, activitatea i s-a îmbunătăţit atât de mult, încât numărul clienţilor săi s-a triplat în urma recomandărilor. Atât de mare a fost numărul clienţilor, încât a creat vâlvă în rândul terapeuţilor din agenţia unde lucra, care nu înţelegeau ce se întâmpla sau ce se întâmplase. În cele din urmă a plecat de la acea agenţie şi şi-a deschis un cabinet particular unde continuă să obţină rezultate foarte bune.

Note la capitolul IV

1. Formularea exactă este dată de W. R. Ashby în „Introduction to Cybernetics" (1956), paginile 206 şi 245. Forma generalizată oferită în acest text pleacă de la premisa că niciun element nu are o poziţie dominantă din punct de vedere structural.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

V. PROIECTAREA

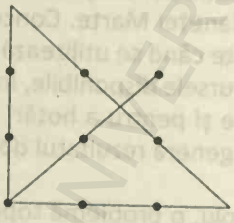
Ştim cu toţii ce înseamnă „proiectare" – sau cel puţin avem pretenţia că ştim. Pentru a obţine un anumit rezultat care nu se poate produce imediat sau care nu s-a mai realizat până acum, concepem un plan sau proiectăm o strategie pentru a ajunge la acel rezultat – de exemplu, începerea unei noi afaceri, inventarea unei mai bune capcane pentru şoareci sau aducerea unor mostre de pe suprafaţa planetei Marte. Conceperea strategiei are cea mai mare eficacitate când se utilizează toate canalele senzoriale pentru a sonda resursele disponibile, inclusiv toate variabilele de mediu şi de decizie şi pentru a hotărî cu privire la utilizarea lor eficientă pentru a genera rezultatul dorit.

Să luăm, de exemplu, o problemă topologică simplă. Obiectivul urmărit este să unim cele nouă puncte de mai jos folosind doar patru linii drepte fără să ridicăm pixul sau creionul de pe hârtie. Încercaţi, dacă vreţi – uitaţi-vă la ele, studiaţi-vă senzaţiile şi purtaţi un dialog interior în legătură cu ele.

Dacă aţi reuşit, felicitări! Foarte puţini oameni reuşesc să rezolve această problemă de proiectare, pentru că pornesc de la presupunerea că una sau mai multe variabile de decizie se află în sfera variabilelor de mediu. (A se vedea pagina următoare pentru a afla soluţia)

Experienţa ne-a arătat că eficienţa maximă în proiectare se obţine când se fac cele mai puţine presupuneri despre constrângerile contextuale – acele caracteristici ale unui anumit mediu comportamental care doar *par* a fi variabile de mediu – şi când resursele disponibile sunt utilizate în mod creativ şi eficient.

Una dintre presupunerile frecvente în cazul acestei probleme este că pixul sau creionul nu trebuie să treacă de modelul punctelor, deci sunt necesare cinci linii pentru a uni toate punctele. O a doua presupunere, mai puţin frecventă, este că liniile nu trebuie să se intersecteze. Soluţia este:



5. Proiectarea

Uneori organizaţia sau individul cu care lucrează programatorul nu dispune pe moment de o strategie pentru obţinerea unui anumit rezultat sau e posibil să nu aibă nicio strategie care să asigure rezultatul dorit. În alte cazuri, organizaţia sau individul pot să aibă strategii care, deşi duc la rezultatul dorit, sunt foarte complicate şi ineficiente. Alte organizaţii sau indivizi au dezvoltat strategii prin care s-a obţinut un rezultat important şi adecvat într-un anumit context din trecut, dar acel rezultat a fost generalizat pentru contexte în care nu mai este adecvat. În acest caz, adesea strategia funcţionează şi este eficientă, dar rezultatul nu este adaptat la contextul respectiv. Întrucât strategia este automatizată şi inconştientă, individul sau organizaţia îşi pierde o parte din capacitatea necesară pentru a face distincţii în etapa de testare şi, pentru că totul se întâmplă atât de rapid, nu prea există timp pentru flexibilitate. Astfel, persoana sau organizaţia devine ineficientă.

În fiecare dintre aceste cazuri se poate recurge la un programator care să proiecteze o nouă strategie pentru acel individ sau acea organizaţie. În unele cazuri este nevoie de proiectarea unor teste mai adecvate; în altele, se impune proiectarea unor faze de operare mai utile şi mai eficiente. Dacă nu există niciun fel de strategie disponibilă, programatorul va trebui să proiecteze de la zero o întreagă succesiune de reprezentări.

5.1 Simplificarea

Simplificarea este necesară pentru strategiile foarte complicate sau ineficiente pentru a obţine rezultatul dorit. De exemplu, am observat că oamenii care citeau foarte bine cu voce tare în copilărie sau care încă citesc foarte bine la prima vedere nu pot să citească foarte repede. Se întâmplă aşa pentru că au dezvoltat o strategie care cuprinde o etapă digitală auditivă în procesarea cuvântului scris; cu alte cuvinte, strategia lor pentru citit include o fază de traducere verbală. Persoanele care citesc foarte repede nu au această etapă – simbolurile vizuale care alcătuiesc cuvântul accesează direct reprezentările interne, fără a mai fi nevoie de etapa digitală auditivă.

Cuvintele, aşa cum am arătat, constituie ancore pentru cvadruple ale experienţei şi au o semnificaţie pentru noi doar prin prisma experienţei pe care o elicitează. Persoanele ale căror strategii pentru citit conţin o etapă digitală auditivă trebuie mai întâi să rostească pentru ei cuvintele pentru ca acestea să aibă o semnificaţie (după ce accesează experienţa relevantă stocată). Strategia arată astfel:

V^e_d	→	A^i_d	→	$<A^i_t, V^i, K^i, O^i>$
cuvântul tipărit		rostirea în interior a cuvântului		experienţa care conferă cuvântului „semnificaţie"

Strategia persoanei care citeşte repede merge direct de la vederea cuvântului scris la accesarea cvadruplei interne:

$V^e_d \rightarrow \langle A^i_t, V^i, K^i, O^i \rangle$

cuvântul tipărit — experienţa stocată ancorată de cuvânt

Pentru majoritatea celor care subvocalizează sau verbalizează în interior cuvântul, tiparul sinestezic devine atât de puternic, încât practic nu pot să înţeleagă cuvintele scrise doar uitându-se la ele – trebuie să şi le spună în gând (să le transforme în auditiv digital) pentru ca ele să aibă o semnificaţie; altfel, cuvintele scrise sunt pentru ei o limbă străină.

Deşi strategia care implică etapa verbalizării este foarte bună dacă rezultatul urmărit este cititul cu voce tare (care este în general consolidat în şcoala primară), ea este ineficientă pentru citirea rapidă. O persoană poate vedea dintr-odată propoziţii şi paragrafe întregi, dar verbalizarea interioară necesită pronunţarea pe rând a cuvintelor, într-o succesiune, iar informaţiile culese printr-o astfel de procedură sunt redundante, întrucât conţin aceleaşi informaţii digitale deja existente în materialul scris. Pentru a obţine rezultatul citirii rapide, strategia persoanei care citeşte cu voce tare trebuie simplificată prin eliminarea etapei A^i_d care nu este necesară. Acest lucru implică în general exersarea şi dezvoltarea unui tipar sinestezic care porneşte direct de la V^e_d.

Cursurile de citire rapidă presupun în general exersarea vitezei cu care culegem informaţiile vizuale, dar nu lucrează direct cu strategia. Dintre oamenii care au participat la astfel de cursuri şi cu care am vorbit, aceia care au deja tiparul sinestezic $V^e \rightarrow$ <A, V, K, O> ca resursă naturală existentă beneficiază cel mai mult de pe urma acestor cursuri. Cititorii care au un puternic tipar sinestezic $V^e \rightarrow A^i_d$ învaţă să se uite mai rapid la cuvinte, dar frustrarea lor creşte când văd că nu pot să le înţeleagă, până când se blochează atât de tare în acest proces, încât ajung să îşi reprogrameze singuri strategia. Eficacitatea cursurilor de citire rapidă este legată de tendinţa de a-l forţa pe cititor să îşi instaleze un tipar sinestezic V^e_d, pentru că el nu are timp să rostească în

gând cuvintele. Însă, pentru cititorul preponderent auditiv, acest lucru implică practic reînvățarea limbii, lucru care poate fi foarte dificil. Procesul este mult mai ușor când individul exersează noua strategie în timp ce învață aspectele mecanice ale citirii rapide. În secțiunea dedicată instalării vom prezenta metode pe care le puteți utiliza pentru a instala și dezvolta diverse tipare sinestezice.

O altă metodă de simplificare, în funcție de tipul de strategie cu care vă confruntați, este să-i cereți individului pur și simplu să exerseze componentele strategiei până când acestea ajung să fie fragmentate sub forma unei unități T.O.T.E. inconștiente. De asemenea, puteți să inversați între ei modificatorii dintre etapele strategiei, astfel încât strategia să funcționeze mai eficient (de exemplu, să schimbați un răspuns de polarizare cu un răspuns congruent).

5.2 Reproiectarea strategiilor și rezultatelor neadecvate

În cazurile în care strategiile produc rezultate neadecvate pentru contextele în care apar, programatorul va modifica strategia sau va proiecta o nouă strategie, astfel încât să se ajungă la un rezultat satisfăcător.

Fobiile constituie exemple interesante pentru astfel de cazuri. O reacție fobică este rezultatul unei strategii care, după toate probabilitățile, a fost adecvată în momentul în care individul și-a instalat tiparul comportamental. Reacția kinestezică negativă și aversiunea au fost probabil importante pentru supraviețuirea individului la un moment dat, raportate la alte elemente ale respectivei situații. Și, chiar dacă reacția fobică rapidă va asigura întotdeauna supraviețuirea, ea devine problematică în contexte în care nu este necesară sau nu este dorită. Reacții mai adecvate, precum viteza de reacție sau vigilența, sunt mai eficiente în asigurarea rezultatelor corespunzătoare în situația respectivă.

Anumite reacții fobice se instalează atunci când un rezultat negativ, consecință a circumstanțelor specifice ale unei experiențe,

devine ancorat de o anumită situaţie sau comportament care se generalizează la situaţii sau comportamente ulterioare. De fiecare dată când persoana se află într-o situaţie similară este accesată experienţa negativă, deşi nu există niciun pericol real ca rezultatul negativ să reapară.

Unul dintre autori a lucrat odată cu o femeie care avea o fobie la baloane. Utilizând procedurile de elicitare descrise în prezenta carte, autorul a detectat următoarea succesiune de reprezentări: persoana respectivă, o femeie de vreo douăzeci şi cinci de ani, vedea în exterior un balon (V^e); acest lucru îi declanşa o scurtă imagine vizuală inconştientă (V^r) a unei scene la care participase în copilărie, la serbarea zilei de naştere a cuiva, când un balon i se spărsese în faţă; imaginea ancora puternice senzaţii viscerale negative (K^r_-) şi femeia încerca să se îndepărteze (K^e) de balonul pe care îl vedea în exterior.

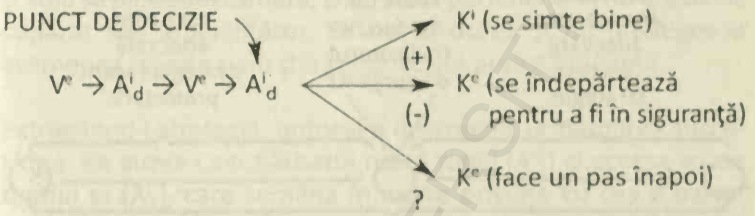
Strategia ei era, deci, următoarea: $V^e \rightarrow V^r \rightarrow K^r_- \rightarrow K^e$.

Imaginea vizuală rememorată a scenei din trecut şi senzaţiile negative conduceau la un rezultat care, deşi se poate să fi fost adecvat în copilărie, la acea petrecere, în prezent nu mai era util. Pentru autor era clar că, pentru a avea o strategie mai eficientă, femeia avea nevoie de o testare mai adecvată şi mai eficientă cu care să îşi evalueze mediul înconjurător când se afla în prezenţa baloanelor. Acest lucru implica proiectarea unei verificări vizuale externe mai precise.

În locul imaginii vizuale a scenei din trecut, autorul i-a instalat, prin ancorare şi repetare (a se vedea următorul capitol pentru procedurile de instalare), o voce interioară care spunea: „Uită-te şi vezi dacă urmează să se spargă". Din această etapă A^r_d, ea trebuia să se uite din nou în exterior la balonul din imediata ei apropiere şi la contextul în care se afla pentru a vedea dacă exista vreo posibilitate ca balonul să se spargă (V^e). Dacă da, vocea îi spunea să se retragă (K^e) la o distanţă sigură (dar nu să fugă, aşa cum făcea înainte) pentru ca balonul să nu i se spargă în faţă. Dacă nu era sigură, vocea îi spunea să facă un pas înapoi şi să se

mai uite o dată cu atenţie. Dacă vedea că nu e niciun risc ca balonul să se spargă, vocea îi spunea că poate să se relaxeze şi să se simtă bine (K^i).

Această strategie conţine o nouă testare (V^e), un nou set de operări şi un nou punct de decizie (A^i_d):



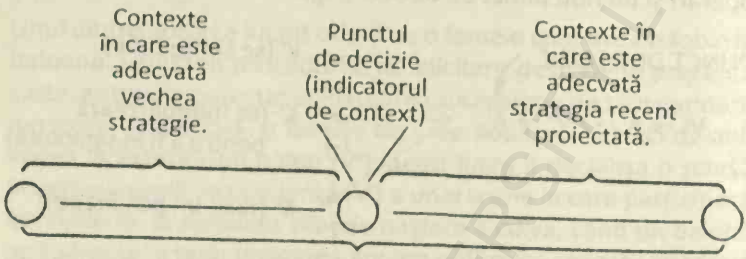
După ce a repetat şi a testat de câteva ori strategia în prezenţa autorului, femeia a reuşit să îşi elimine complet fobia de baloane.

5.2.1 Proiectarea indicatorilor de context şi a punctelor de decizie

În unele cazuri, deşi un rezultat existent de mai mult timp şi strategia care îl însoţeşte au devenit neadecvate pentru majoritatea circumstanţelor, ele îşi pot dovedi totuşi eficacitatea în anumite contexte (chiar dacă aceste contexte pot fi extrem de rare). Programatorul îi va lăsa individului *opţiunea* de a accesa fie vechea strategie, fie strategia nouă. În asemenea cazuri, programatorul trebuie să instaleze o testare sau un punct de decizie în care o reprezentare să servească drept indicator de context care să arate ce strategie este adecvată în fiecare situaţie. Dacă nu se ia o astfel de măsură, pot apărea interferenţe ca urmare a ambiguităţilor sau suprapunerii celor două contexte şi individul va tinde să acceseze ambele strategii în acelaşi timp. Se poate ca el să nu ştie ce strategie să aplice şi să se blocheze, reacţionând simultan la ambele strategii. Ceva îi *spune* să facă un anumit lucru, dar *vede* sau *simte* că un alt lucru ar fi mai adecvat.

Reprezentarea care serveşte ca indicator de context poate să aibă orice conţinut. Poate să fie un anumit prag al tonalităţii, un

anumit cuvânt sau o anumită clasă de cuvinte, o senzaţie kinestezică pozitivă sau negativă, o imagine sau distincţie vizuală preluată din mediul înconjurător. Scopul semnalului este, aşa cum se vede mai jos, să distingă care context este adecvat pentru care dintre cele două strategii:

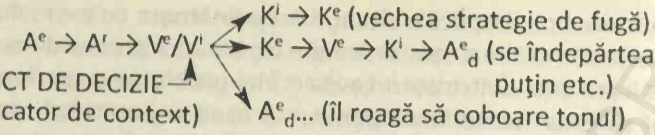


Să luăm un exemplu simplu; să presupunem că lucraţi cu un manager care are o strategie: când vede că un angajat face o greşeală, îi spune (A^e) că nu aşa trebuie făcut lucrul respectiv, după care îi arată (V^e) cum se face. Voi proiectaţi o nouă strategie care implică următoarea succesiune: mai întâi managerul se acordează cu angajatul adoptând postura acestuia, apoi îi explică angajatului cum simte că ar trebui făcut lucrul respectiv ($K^i \rightarrow A^e_d$), după care îl ghidează să parcurgă comportamentul pe care managerul îl simte ca fiind adecvat sarcinii respective (K^e). Desigur, vechea strategie este adecvată, în continuare, pentru angajaţii cu strategii preponderent vizuale. Noua strategie va fi mai eficientă pentru angajaţii cu orientare kinestezică. În acest caz, punctul de decizie trebuie să implice o testare care să-i permită managerului să facă diferenţa între indivizi, pentru a stabili care dintre cele două strategii ar fi mai eficientă. O astfel de decizie rapidă se poate baza pe observarea instantanee a tipului de constituţie, tonalităţii vocii, predicatelor şi semnalelor de accesare disponibile ale angajatului (V^e/A^e). Aşadar, strategia pe care o va alege managerul se va baza pe ceea ce observă la angajat.

Un alt exemplu implică o situaţie asemănătoare cu exemplul de fobie prezentat mai sus. O femeie de treizeci şi ceva de ani cu care lucra unul dintre autori avea multe probleme cu partenerul ei şi suferea foarte mult pentru că avea o puternică reacţie emoţională negativă de fiecare dată când el ridica tonul, oricât de puţin. Femeia ajungea să fie copleşită de sentimente de frică şi voia să plece din cameră, chiar dacă partenerul ei nu era deloc supărat sau ameninţător. Ea nu îşi dorea şi nu înţelegea o asemenea reacţie şi nu ştia ce să facă în această privinţă.

Extrăgându-i strategia, autorul a descoperit următoarea succesiune: ea auzea cum bărbatul ridică tonul (A^e_t) şi accesa vocea tatălui ei (A^i_t), care semăna în multe privinţe cu cea a partenerului. Această ancoră accesa apoi o imagine a tatălui (V^e), care o bătuse rău în copilărie, cum se apropia de ea cu o expresie plină de furie. Astfel se reaccesau toate sentimentele de frică şi neajutorare pe care le trăise în copilărie.

Autorul i-a proiectat şi instalat o nouă strategie în care, imediat ce auzea că volumul vocii partenerului începe să se apropie de cel al tatălui, ea se uita la el şi compara expresia feţei lui cu expresia ameninţătoare a tatălui, pe care o avea în amintire (V^e/V^e). Dacă expresiile erau similare, atunci putea, pe bună dreptate, să se simtă în pericol şi să îşi acceseze vechea reacţie. Dacă nu exista o asemănare între expresia feţei partenerului şi cea a tatălui (şi, bineînţeles, de obicei nu exista), trebuia să îşi roage partenerul să coboare tonul (A^e_d), pentru a-i fi mai uşor să comunice cu el. Dacă nu era sigură, trebuia să se îndepărteze puţin, până când putea să se uite la el şi să simtă că între ei există o distanţă care îi oferea siguranţă ($K^e \rightarrow V^e \rightarrow K^i$) şi, de acolo, să îl roage să coboare tonul (A^e_d). Aşadar, s-a folosit o asociere între tonalitate şi expresie facială drept indicator de context sau criteriu de decizie pentru a şti ce operare sau strategie să acceseze. Cu alte cuvinte, anumite combinaţii între tonalitate şi expresia feţei sunt programate ca ancore pentru reacţii diferite. Putem reprezenta strategia nou proiectată după cum urmează:



5.3 Proiectarea artificială

Scopul proiectării artificiale este să creeze o strategie care să asigure rezultatul sau rezultatele desemnate în maniera cea mai eficientă şi utilă când nu există nicio strategie adecvată care să poată fi accesată rapid. Pentru a face acest lucru, strategia trebuie să conţină toate testările şi operările necesare pentru a stabili succesiunea comportamentului şi a culege informaţiile şi feedbackul implicate în obţinerea rezultatului dorit.

O metodă utilă de proiectare a unor strategii eficiente este să căutaţi o persoană, un grup sau o organizaţie (în funcţie de entitatea cu care lucraţi) care are deja abilitatea de a atinge rezultatul pe care doriţi să îl atingeţi şi să utilizaţi strategia entităţii respective ca model pentru acţiunea de proiectare. Dacă doriţi să fiţi buni la fizică, găsiţi pe cineva care are deja această abilitate şi utilizaţi-i strategia ca model după care să vă proiectaţi propria strategie. Dacă vreţi să puteţi obţine rezultate în domeniile terapiei, managementului sau dreptului, găsiţi persoane care deja pot face acest lucru şi utilizaţi-le strategiile ca model.[1] În acest fel veţi fi siguri că strategia pe care o proiectaţi va fi eficientă.

Această metodă de proiectare are multe implicaţii în domeniul educaţiei. Am arătat deja că mulţi profesori nu au o strategie bună pentru materia pe care o predau. De exemplu, un profesor de scriere creativă poate să aibă o strategie bună pentru a citi şi critica literatura, dar nu şi pentru a o genera. Descoperind strategiile unor oameni care sunt buni la scrierea creativă, profesorul poate să-şi perfecţioneze calitatea cursului, începând fiecare trimestru cu predarea şi instalarea, în primele zile de curs, a *strategiilor* eficiente pentru scrierea creativă. După ce face acest lucru, profesorul poate să treacă la conţinutul cursului. Acest lucru va spori eficacitatea abilităţilor de scriere ale cursanţilor.

Aceeaşi procedură va funcţiona pentru toate materiile – dacă se predă mai întâi *strategia* pentru încorporarea şi prelucrarea materialului, învăţarea *conţinutului* se va realiza mai uşor şi mai eficient.

Când am oferit consultanţă instituţiilor de învăţământ, am organizat adesea o serie de grupuri de studiu pentru cursanţi, alcătuite în felul următor. Elevii sunt împărţiţi, în funcţie de abilităţile lor de a obţine rezultate la materia respectivă, în grupuri de elevi rapizi, medii şi înceţi, însă fără a li se spune acest lucru. Fiecare grup este alcătuit din câte doi elevi din fiecare categorie (doi rapizi, doi medii şi doi înceţi). După ce le vorbim despre sisteme de reprezentare, acordare şi semnale de accesare, elevii îşi elicitează şi îşi împărtăşesc între ei strategiile pentru o serie de materii. În mod invariabil, elevii care sunt înceţi la o materie au o strategie mai bună pentru o altă materie şi fiecare dintre ei poate oferi o resursă grupului. Întrucât fiecare elev învaţă de la ceilalţi, tinde să se creeze o reţea de sprijin în care fiecare se raportează la celălalt. Procesul de elicitare şi schimb de strategii este şi distractiv. Iar acest gen de grupare îi va feri pe elevi, în special pe cei de şcoală primară, de a fi etichetaţi şi consideraţi drept „înceţi" sau „proşti". În multe dintre instituţiile unde am desfăşurat un astfel de program, performanţele elevilor „înceţi" s-au îmbunătăţit în doar câteva zile.

Evident, când proiectaţi strategii prin modelare, trebuie să fiţi atenţi să nu vă blocaţi sau să nu stagnaţi într-un anumit model. Sfidarea vechilor limitări şi modele şi crearea de noi modele constituie principalul nostru mijloc de evoluţie şi perfecţionare ca specie. Însuşi modelul programării neurolingvistice se schimbă, se transformă şi se perfecţionează permanent.

În proiectarea de strategii vor exista cazuri în care *fiecare* nouă succesiune de reprezentări pe care o proiectaţi va fi mai eficientă decât cea existentă. Puteţi dori chiar să experimentaţi încercând diferite succesiuni pentru o anumită strategie doar pentru a afla cum va fi influenţat rezultatul.

Când încercaţi să personalizaţi o anumită strategie pentru o anumită sarcină şi pentru un anumit client, pe lângă faptul că trebuie să luaţi în considerare ce tipuri de distincţii şi în ce sisteme de reprezentare sunt necesare pentru sarcina respectivă, este important să ţineţi cont de abilităţile naturale ale clientului de a accesa, de a culege informaţii şi de a face distincţii în diferitele sisteme de reprezentare. Când proiectaţi strategia, trebuie să ţineţi cont ce resurse lipsesc şi ce resurse sunt prezente în repertoriul de strategii şi abilităţi al clientului. Unele persoane, de exemplu, pot să aibă abilităţi foarte limitate în ce priveşte accesarea şi operarea de distincţii într-unul dintre sistemele lor de reprezentare, iar programatorul va trebui mai întâi să ajute o astfel de persoană să îşi dezvolte sistemul de reprezentare respectiv astfel încât să poată fi folosit şi abia apoi va putea proiecta o strategie în acel sistem. O astfel de pregătire poate necesita uneori mult timp şi multă energie, iar programatorul poate să facă o analiză „cost – beneficiu" din care să reiasă dacă este mai avantajos să dezvolte un anumit sistem de reprezentare sau un tipar sinestezic pentru a răspunde cerinţelor unei anumite strategii sau să reproiecteze strategia astfel încât să corespundă resurselor existente ale individului.

Unii oameni au tipare sinestezice puternice şi inflexibile care deviază o succesiune a unei strategii proiectate sau interferează cu ea. De exemplu, unei persoane care are un tipar foarte dezvoltat care porneşte de la sistemul vizual şi continuă cu cel kinestezic îi poate fi foarte greu să efectueze operaţiunea în sens invers – adică de la senzaţii la imagini. În asemenea cazuri este nevoie de mult timp pentru a întrerupe tiparul sinestezic inflexibil şi pentru a repeta şi dezvolta un nou tipar (sau noi tipare).

Însă, de multe ori, timpul alocat dezvoltării sistemelor de reprezentare şi flexibilităţii tiparelor sinestezice nu este un timp pierdut. Dacă învăţăm pe cineva să acceseze şi să culeagă informaţii printr-un sistem de reprezentare subdezvoltat, putem crea schimbări importante în viaţa acelei persoane.

Unul dintre autori a lucrat odată cu o persoană care fusese diagnosticată cu schizofrenie paranoidă şi internată în ospiciu. Autorul a observat foarte repede că persoana avea o singură strategie de bază pentru decizie, motivare, memorie etc. Această strategie consta în transformarea în senzaţii kinestezice interne a tuturor experienţelor din toate celelalte sisteme de reprezentare. Deşi această strategie era limitatoare în sine, era totuşi complicată de faptul că persoana nu putea face decât trei distincţii de bază în experienţa kinestezică – „furie", un fel de calm neutru şi un fel de „teamă/paranoia". Toate experienţele curente ale acestei persoane erau interpretate şi reduse la una dintre aceste trei categorii, cu accent pe categoria „teamă/paranoia", desigur. Ca terapie, persoana a fost învăţată să facă din ce în ce mai multe distincţii în cadrul experienţei sale kinestezice şi să practice diferite tipare sinestezice. Pe măsură ce abilitatea sa de a diferenţia senzaţiile s-a îmbunătăţit şi repertoriul său comportamental s-a îmbogăţit rapid (spre mirarea celor de la spital), pentru că nu mai era trecut întotdeauna prin filtrul kinestezic a doar trei senzaţii. Pe măsură ce s-au înmulţit senzaţiile şi opţiunile comportamentale ale persoanei, a crescut şi abilitatea sa de a se înţelege cu personalul spitalului şi, în cele din urmă, a fost externată.

Persoanele depresive au de obicei o strategie asemănătoare celei descrise mai sus; doar conţinutul senzaţiilor este diferit. Toate strategiile lor se finalizează printr-o senzaţie negativă K^{i}, care tinde să creeze un sistem de convingeri suficient sieşi şi care se autoconsolidează. Astfel de indivizi pot întotdeauna să valideze această convingere ataşând o senzaţie negativă K^{i} la orice experienţă curentă. Adesea terapeuţii întâmpină dificultăţi când încearcă să ajute persoanele depresive pentru că le este greu să acceseze resursele acestora. Dacă încercaţi să convingeţi o astfel de persoană să se gândească la un moment în care s-a simţit bine, s-ar putea să-şi amintească experienţa respectivă, dar până la urmă se va simţi mai rău pentru că nu poate retrăi acel moment. S-ar putea ca o astfel de persoană să simtă că a fost odată fericită, dar acum totul e de domeniul trecutului. În mod

tipic, depresivul va avea o reacţie de polaritate faţă de orice experienţă pozitivă pe care încercaţi să o accesaţi ca resursă.

Desigur, problema nu este că depresivii nu au resurse – orice persoană are experienţe care pot servi drept resurse, indiferent de trecutul său. Problema nu este nici inabilitatea acestor persoane de a-şi accesa resursele – acest lucru îl poate face oricine aude, vede sau simte. Sursa problemei trebuie căutată în strategia lor de a reacţiona la un context dat – contextul terapeutic, de exemplu, atunci când acestor persoane li se cere să decidă dacă au amintiri plăcute sau dacă au abilitatea de a-şi aminti astfel de experienţe. Unii depresivi au o reacţie de polaritate faţă de termenii calitativi (interpretativi/critici), dar nu şi faţă de descrierile specific senzoriale. De exemplu, când îi întrebaţi dacă au avut vreodată o experienţă *bună*, *pozitivă* sau *fericită*, ei vor avea o reacţie de polaritate. Dacă, pe de altă parte, îi întrebaţi dacă se pot gândi la un moment în care au văzut clar, au respirat profund şi regulat la nivelul stomacului etc., nu va exista o astfel de reacţie de polaritate.

Dacă descoperiţi că o persoană cu care lucraţi are o puternică reacţie de polaritate, puteţi utiliza această reacţie adoptând „jocul polarităţii". Puteţi spune: „Ştii... nu cred că e vreo speranţă în cazul tău... nu-mi dau seama să ai vreo resursă sau vreo abilitate pozitivă... Eşti un caz irecuperabil...". Dacă persoana are o strategie de polaritate, ea va avea o reacţie de polaritate la această afirmaţie şi va veni cu resurse.

O altă modalitate de a trata aceste cazuri este, desigur, să ocoliţi strategia existentă a persoanei şi să instalaţi o strategie complet nouă. În general, va trebui să faceţi acest lucru în mod inaparent, astfel încât persoana să nu apuce să proceseze noua strategie prin prisma vechii strategii înainte ca aceasta să-i fie instalată. De asemenea, s-ar putea să fie nevoie să-i întrerupeţi strategia existentă pentru a o instala pe cea nouă (pentru informaţii privind modul în care se poate face acest lucru, a se vedea secţiunea dedicată instalării).

Unul dintre autori a lucrat odată cu o persoană deprimată şi a întâlnit o strategie în care, de câte ori acest bărbat îşi testa senzaţiile interne şi descoperea că ele sunt pozitive, în capul lui se declanşa o voce care-i spunea: „Asta nu poate să dureze... Întotdeauna ajung să mă simt rău până la urmă... deci pot să mă simt rău de acum...". Autorul a reproiectat conţinutul strategiei, inversând ordinea dintre testare şi verbalizare, şi a instalat-o în locul vechii strategii. Cu noua strategie, ori de câte ori persoana se simţea rău, îşi spunea: „Asta nu poate să dureze... Până la urmă o să mă simt bine... deci pot să încep chiar acum...".

5.3.1 Condiţii de formulare corespunzătoare în proiectarea artificială

Aşa cum am afirmat, scopul proiectării artificiale în lucrul cu strategiile este să se creeze acele strategii care vor asigura un anumit rezultat cu maximum de eficienţă. Pentru aceasta, programatorul trebuie să descopere: 1) ce tip de informaţii (atât ca input, cât şi ca feedback) trebuie culese şi în ce sisteme de reprezentare pentru a obţine rezultatul dorit; 2) ce tip de testări, distincţii, generalizări şi asocieri trebuie să se facă în procesarea acelor informaţii; 3) ce operări şi outputuri specifice trebuie să eliciteze individul sau organizaţia pentru a obţine rezultatul dorit; şi 4) care este succesiunea cea mai eficientă în care trebuie să se desfăşoare toate aceste testări şi operări. Când personalizaţi strategia pentru un anumit client, va trebui să aflaţi ce abilităţi şi resurse există deja în repertoriul comportamental al acestuia şi ce abilităţi şi resurse lipsesc şi i-ar fi necesare. Noi am conceput un set de patru condiţii generale de formulare corespunzătoare a proiectării pentru a vă ajuta să aflaţi ce există, ce lipseşte şi de ce este nevoie în strategiile existente ale clienţilor voştri, condiţii care, dacă sunt întrunite, vor asigura eficacitatea strategiilor pe care le proiectaţi:

1. STRATEGIA TREBUIE SĂ AIBĂ O REPREZENTARE EXPLICITĂ A REZULTATULUI PROIECTAT. Dacă strategia nu identifică şi nu obţine rezultatul specificat, ea nu foloseşte la nimic.

Etapa de testare din cadrul modelului T.O.T.E., aşa cum am arătat în capitolul II, presupune ca organismul să opereze o comparaţie între reprezentarea stării actuale şi cea a stării dorite. Pentru aceasta, este esenţială reprezentarea explicită a rezultatului. Câţi dintre voi, cititorii, atunci când aţi încercat să ajutaţi pe cineva să ia o decizie ori să implementeze un comportament nou, aţi adresat întrebări de genul: „Ce vrei să obţii din această interacţiune?" sau „Cum vei şti dacă te-ai schimbat/ai luat o decizie bună etc.?" sau „Unde vrei să ajungi cu asta?" şi aţi primit răspunsuri de genul: „Ei, bine, aş fi mai fericit" sau „Pur şi simplu, m-aş simţi altfel" sau „Situaţia ar fi mai bună" sau „Lucrurile nu ar fi aşa cum sunt acum". Niciunul dintre aceste răspunsuri nu furnizează informaţii suficiente pe baza cărora să puteţi construi o strategie adecvată. Nu e de mirare că persoanele care dau astfel de răspunsuri nu reuşesc să îşi atingă „ţelurile".

Când cineva spune pur şi simplu „M-aş simţi altfel" înseamnă că acea persoană şi-a reprezentat rezultatul dorit doar în sistemul kinestezic şi s-ar putea să nu aibă nicio idee despre cum ar arăta, ar mirosi sau ar suna lucrurile când se va fi produs schimbarea. O astfel de persoană nu are niciun mijloc de a proiecta operări utilizând aceste modalităţi senzoriale.

Alegerea sistemelor senzoriale prin care să se reprezinte rezultatul dorit este un pas crucial în proiectarea oricărei strategii. Uneori se întâmplă ca o persoană să îşi specifice rezultatul dorit mai mult decât este necesar. De exemplu, o persoană îşi poate construi o imagine vizuală a modului în care crede că prietenii, familia şi asociaţii ar trebui să arate şi să acţioneze pentru ca ea să-şi asigure rezultatul. Dacă acea persoană începe să efectueze anumite operări pentru a-şi face prietenii, familia şi asociaţii să arate şi să acţioneze în felul respectiv, s-ar putea ca toţi cei implicaţi să simtă mult disconfort şi frustrare – o aşa-numită strategie a dezamăgirii. În unele cazuri e preferabil ca anumite

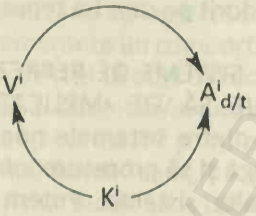
aspecte ale rezultatului dorit să rămână nespecificate până când culegeţi mai multe informaţii. Există unele aspecte ale unor rezultate specifice care uneori nu pot sau nu ar trebui să fie hotărâte prea devreme. Însă, când se întâmplă aşa, în strategie trebuie să fie inclusă o operare explicită pentru a obţine feedback şi a culege informaţii pe baza cărora să se construiască ori să se modifice o reprezentare a rezultatului. Această condiţie de formulare corespunzătoare implică, desigur, cerinţa ca strategia să asigure rezultatul dorit pe care l-a reprezentat.

2. TOATE CELE TREI SISTEME DE REPREZENTARE PRINCIPALE (V, A şi K) TREBUIE SĂ FIE IMPLICATE ÎN SUCCESIUNEA STRATEGIEI. Fiecare dintre sistemele noastre de reprezentare este capabil să culeagă şi să proceseze informaţii care nu pot fi accesate prin celelalte sisteme. Putem să percepem şi să organizăm vizual lucruri pe care nu le putem percepe şi organiza kinestezic sau auditiv. Există lucruri pe care le putem percepe şi procesa kinestezic, dar nu şi vizual şi auditiv – şi aşa mai departe. Îndeplinirea acestei condiţii vă va asigura că resursele fiecărui sistem, deci ale întregului organism, sunt cel puţin potenţial disponibile.

3. DUPĂ CE PARCURGEŢI UN NUMĂR „N" DE ETAPE, ASIGURAŢI-VĂ CĂ UNUL DINTRE MODIFICATORI ESTE EXTERN. Aceasta înseamnă că după „N" etape parcurse în cadrul strategiei, individul trebuie să îşi acordeze unul dintre sistemele de reprezentare la mediul extern. Rolul acestei condiţii este de a vă asigura că persoana sau organizaţia primeşte un feedback din contextul extern, astfel încât să poată determina ce efect are parcurgerea strategiei şi să nu se blocheze în propria experienţă internă. „N" va fi determinat de tipul sarcinii efectuate. Dacă, pentru realizarea unei sarcini (de exemplu, baschetul sau terapia), trebuie să vă adaptaţi reacţiile în funcţie de acţiuni care au loc în mediul vostru extern, atunci introduceţi frecvent o verificare externă. Dacă sarcina necesită mai mult o procesare internă (de pildă, să povestiţi în scris, din memorie, un incident din trecut ori să rezolvaţi o problemă complicată de matematică), verificările externe pot fi mai rare. Dacă nu ştiţi sigur de câte verificări

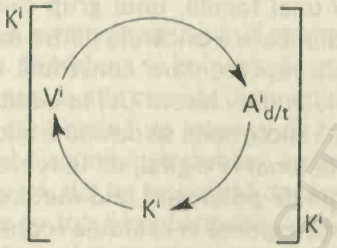
externe este nevoie pentru o sarcină, regula de bază este: „Când aveţi dubii, faceţi o verificare externă!".

O altă modalitate de a satisface această condiţie, în special în contextul sarcinilor care necesită o amplă procesare internă, este utilizarea „numerotării". De exemplu, să zicem că aveţi mai multe alternative şi încercaţi să alegeţi una dintre ele, iar strategia voastră implică o buclă în trei puncte



pentru fiecare alternativă. În mod specific, vă uitaţi la fiecare alternativă (V^i), aveţi un dialog interior în legătură cu ea ($A^i_{d/t}$) şi verificaţi pentru a determina ce simţiţi în legătură cu ea (K^i). Strategia voastră vă permite să parcurgeţi din nou bucla pentru a edita imaginile (V^i) pe baza dialogului interior ($A^i_{d/t}$) şi a senzaţiilor (K^i) pe care le aveţi ca reacţie la ele, pentru a ajunge la cea mai bună reprezentare vizuală a acelei alternative. Pericolul e că s-ar putea să rămâneţi blocaţi în editare şi să zăboviţi prea mult în această buclă. Această condiţie de formulare corespunzătoare este menită să prevină tocmai o astfel de situaţie. Condiţia de a include o verificare externă necesită întreruperea procesării interne la fiecare reluare a buclei pentru a stabili, de exemplu, cât timp a trecut. Introducerea unei numerotări în cadrul buclei este o manevră la fel de eficientă, dar mai naturală. Există două moduri simple în care se poate realiza acest lucru: (1) în cadrul etapei V^i introduceţi reprezentarea vizuală a unui număr – adică, la prima parcurgere, imaginii de început i se ataşează vizual numeralul „1"; de fiecare dată când bucla revine la etapa respectivă (V^i), numerotarea vizuală creşte cu o unitate, astfel încât reluările consecutive sunt notate vizual cu 1, 2, 3... etc. Utilizând această abordare, decidentul va stabili, înainte de a începe procesul, numărul de editări pe care le va

permite pentru fiecare alternativă. Când apare acel număr prestabilit, strategia trece la următoarea alternativă, iar numerotarea va porni din nou de la 1; (2) introduceţi un K în afara buclei



K' este cronometrat – adică decidentul stabileşte dinainte de a începe procesul decizional cât timp să aloce construirii şi editării fiecărei alternative. K' este setat pentru acel interval prestabilit. După ce se scurge intervalul (cronometrat kinestezic), K' din afara buclei trece decidentul la următoarea alternativă care trebuie luată în considerare.

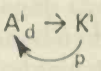
4. ÎN CADRUL STRATEGIEI NU TREBUIE SĂ EXISTE BUCLE ÎN DOUĂ PUNCTE. O buclă în două puncte este o buclă din cadrul strategiei în care individul pendulează între două sisteme de reprezentare, rezultatul fiind, în general, că bucla nu ajunge la faza de exit. Ieşirea din buclă este împiedicată de o testare neadecvată sau de faptul că faza de operare (care implică un singur sistem de reprezentare) este prea redusă pentru a produce o schimbare semnificativă în valoarea reprezentării supuse testării. Buclele fără exit pot să fie stabilite prin şiruri de reprezentări care afişează, desigur, mai mult de două puncte, însă şi acestea trebuie evitate. Dar majoritatea cazurilor de pendulare au loc în bucle de doar două puncte, pentru că în general ele nu accesează suficiente informaţii sau un comportament suficient pentru a forma o unitate T.O.T.E. eficientă. Un exemplu de buclă în două puncte este acela în care, pe parcursul unei strategii, un individ accesează o voce internă care îl critică pe un ton ridicat, acuzator. Vocea acuzatoare, la rândul ei, îi declanşează senzaţii viscerale negative. Apoi vocea îl învinuieşte pe individ pentru că se simte rău şi asta îi sporeşte senzaţiile negative. Apoi vocea devine şi

mai agitată şi mai acuzatoare, iar bucla pendulează între auditiv şi kinestezic: $A^i_d \rightarrow K^i_-$. Acelaşi gen de interacţiune poate avea loc

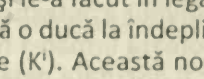
şi între membrii unei familii, unui grup sau unei organizaţii. Observaţi că o schimbare a oricăruia dintre modificatorii dintr-o anumită etapă de reprezentare constituie o nouă distincţie. O schimbare de la auditiv intern (A^i) la auditiv extern (A^e) ar fi împiedicat această succesiune să devină o buclă în două puncte. O schimbare de la tonal la digital, de la rememorat la construit sau de la o reacţie de polarizare la o metareacţie ar constitui, fiecare, o diferenţă legitimă în calitatea reprezentării.

Pentru a ilustra aceste patru condiţii de formulare corespunzătoare, să luăm un exemplu al unei strategii de decizie care încalcă toate cele patru condiţii de formulare corespunzătoare. Unul dintre autori a lucrat cu o femeie care se confrunta cu multe probleme inutile în viaţă din cauza inabilităţii de a lua decizii. Autorul i-a extras strategia de decizie şi a descoperit că aceasta consta în esenţă într-o buclă în două puncte. De câte ori trebuia să ia o decizie, ea începea prin a-şi propune verbal una dintre posibilităţi. Apoi avea o percepţie a modului în care s-ar simţi dacă ar întreprinde acea activitate. Însă, imediat ce avea acea senzaţie, avea o reacţie auditivă de polaritate în care o voce îi spunea că ar trebui să facă altceva, apoi vocea specifica lucrul respectiv. Imediat ce avea percepţia kinestezică a acestei a doua alternative propuse de voce, vocea intervenea din nou şi îi spunea că ar trebui să facă altceva. Femeia pendula între diferitele opţiuni pe care le avea la dispoziţie, dar nu reuşea niciodată să o aleagă pe una dintre ele din cauza buclei de polaritate, până când o experienţă externă o forţa să aleagă una dintre alternative. Însă, dacă nu exista nicio intervenţie din exterior, ea pierdea uneori zile în şir efectiv imobilizată, fie în pat, fie în casă.

Evident, strategia nu conţinea toate sistemele de reprezentare şi nu îşi atingea rezultatul de a ajunge la o decizie satisfăcătoare. Nu conţinea nicio verificare externă şi reprezintă un exemplu clasic de buclă în două puncte:



Autorul i-a proiectat acestei femei o nouă strategie care conţinea două etape vizuale. Ea trebuia să îşi înceapă strategia uitându-se în exterior la un ceas şi la alte condiţii din mediul său extern (V^e). Apoi trebuia să-şi stabilească un interval de timp pentru a lua decizia (A^i_d); timpul disponibil se stabilea în funcţie de tipul de decizie ce trebuia luată, dar nu trebuia să depăşească o oră decât dacă era o situaţie cu totul neobişnuită. Apoi, cu ochii minţii, trebuia să-şi construiască o imagine internă explicită a ceasului care arăta ce oră va fi în momentul luării deciziei (V^i). După ce avea o senzaţie legată de timpul pe care îl avea la dispoziţie (K^i), se uita la ceas pentru a vedea cât timp s-a scurs (V^e) şi îşi propunea verbal prima opţiune (A^i_d). Următoarea etapă era să-şi creeze o imagine despre ce presupunea îndeplinirea sarcinii şi obţinerea rezultatului (V^i). După ce vedea aceste detalii, avea o senzaţie despre cum ar fi să pună în practică acea opţiune (K^i). Apoi trebuia să se uite din nou la ceas (V^e) pentru a-şi evalua progresul raportat la timpul alocat şi să-şi propună verbal posibilitatea numărul doi (A^i_d), să îşi imagineze (V^i) ce implica această posibilitate şi să-şi verifice senzaţiile pe care le avea faţă de ceea ce vedea (K^i). Apoi trebuia să se uite din nou la ceas (V^e) şi să repete această operaţiune până când vedea că timpul a expirat, punct în care trebuia să îşi spună (A^i_d) că timpul a expirat şi că e momentul să ia o decizie. Trebuia să se uite la toate imaginile pe care şi le-a făcut în legătură cu diferitele posibilităţi (V^i) şi să înceapă să o ducă la îndeplinire pe cea care îi dădea cea mai bună senzaţie (K^i). Această nouă strategie se desfăşura în felul următor:



Strategia a fost instalată şi testată pe loc, cerându-i-se femeii să o utilizeze pentru a lua o decizie importantă pe care o amâna de săptămâni întregi.

5.3.1.1 Urmarea rezultatului

În multe cazuri în care o persoană pendulează, într-o strategie, între mai multe alternative, ca în cazul citat mai sus, sau când o persoană are probleme de motivare, vom proiecta, în cadrul strategiei respective, o reprezentare pe care noi o numim „urmarea rezultatului". Expresia înseamnă ceea ce urmează după rezultat – ce se întâmplă după obţinerea rezultatului.

De exemplu, în cazul unui elev care îşi propune rezultatul de a scrie un referat, în loc să-i proiectăm şi să-i instalăm pur şi simplu o strategie, putem să-i includem şi o reprezentare despre cum va arăta experienţa lui *după* terminarea referatului, ca parte a rezultatului propus. În mod similar, în loc să-l facem pe un alcoolic să se concentreze asupra rezultatului de a renunţa la obiceiul de a bea, putem să-l facem să se gândească ce ar face dacă nu ar mai bea – ca parte a rezultatului propus. Acest tip de manevră poate adesea să reîncadreze pozitiv, în mod automat, experienţa persoanei respective cu privire la sarcina pe care încearcă să o îndeplinească, punând-o într-un context mai larg de evenimente.

A lua în calcul implicaţiile sau urmările unui anumit rezultat pe care încercaţi să îl asiguraţi are şi o importantă valoare ecologică, în special dacă lucraţi cu companii, organizaţii, familii sau în situaţii politice în care fiecare rezultat va propaga o serie de reacţii din partea altor persoane implicate în sistem. Abilitatea sau inabilitatea de a atinge un rezultat poate să se bazeze pe avantaje secundare sau condiţii contextuale care nu sunt descoperite până nu se explorează urmarea rezultatului. Aceste consideraţiuni ecologice vor fi discutate detaliat în următoarea secţiune a prezentei cărţi.

5.3.1.2 Reguli de bază în proiectare

Scopul proiectării este să mărească eficienţa şi uşurinţa cu care se obţine un anumit rezultat. Există şi alte consideraţii de care e bine să ţineţi cont atunci când proiectaţi strategii, chiar dacă ele nu constituie condiţii de formulare corespunzătoare: 1) Când

acest lucru este posibil, alegeţi *strategia care conţine cele mai puţine etape* – aici intervine, din nou, regula privind *modelarea eleganţei*; nu complicaţi strategia dacă nu este necesar. 2) *Să ai o alternativă este, în general, mai bine decât să nu ai nicio alternativă* – ceea ce ne duce la legea variaţiei necesare despre care vorbeam mai devreme; variabilitatea comportamentului este esenţială pentru adaptare. Această regulă face referire la altă afirmaţie pe care am făcut-o, şi anume că vechile strategii pe care le reproiectaţi pot continua să fie utile în unele contexte. Când utilizaţi NLP, nu trebuie să „scăpaţi" de nimic, ci doar să contextualizaţi comportamentul inadaptat şi să proiectaţi şi să instalaţi strategii eficiente. 3) Când este posibil, *optaţi pentru motivarea pozitivă când proiectaţi strategii*. Aceasta este în esenţă o consideraţie ecologică. Multe persoane, chiar şi unele instituţii şi organizaţii, au strategii care utilizează motivarea negativă pentru atingerea rezultatelor. Unii oameni, de exemplu, au strategii de motivare sau decizie care conţin testări ce necesită atingerea unui anumit nivel de stres înainte ca individul respectiv să opereze pentru a accesa resurse. Strategia se tot învârte în buclă până când se adună suficient stres pentru a ancora o strategie-resursă. Alţii folosesc sisteme de pedeapsă şi metode de condiţionare ostilă ca factori de motivare. Şi, chiar dacă aceste metode sunt uneori destul de eficiente şi asigură rezultate pe termen scurt, din punct de vedere ecologic, din cauza efectelor fiziologice pe care le provoacă în timp stresul, suferinţa, furia şi alte reprezentări viscerale negative, ele ajung să dăuneze persoanei sau sistemului. De asemenea, am descoperit că ancorele negative sunt predispuse să dispară dacă nu sunt consolidate. Ancorele pozitive, pe de altă parte, se autoconsolidează.

5.3.1.3 Metarezultate

Aspectele privind motivarea negativă şi variaţia necesară sunt doar două dintr-o serie de consideraţii ecologice importante care apar în proiectarea strategiilor. Una dintre întrebările cele mai importante pe care trebuie să vi le puneţi atunci când proiectaţi o strategie sau alegeţi un rezultat este: „Va afecta această strategie sau acest rezultat ecologia persoanei sau a organizaţiei?".

Asigurați-vă că strategia pe care o proiectați nu se opune în mod direct altor strategii pe care le are clientul. Uneori, individul sau organizația respectivă are motive importante pentru care nu a atins un anumit rezultat sau nu a dezvoltat o anumită strategie.

Orice rezultat specific sau sarcină specifică este încadrată în contextul unui rezultat de nivel superior, un principiu organizator sau *„metarezultat"* al sistemului (adică al individului sau organizației). Un metarezultat este acela care organizează comportamentul sistemului în funcție de țelurile generale, cum sunt autoconservarea și supraviețuirea, creșterea și evoluția, protecția, progresul, adaptarea etc. respectivului sistem. Pentru a fi ecologic, orice rezultat sau strategie trebuie să contribuie la aceste rezultate de bază. Majoritatea strategiilor și rezultatelor care apar în mod natural sunt dirijate pentru a atinge metarezultatele de adaptare, dar este important să testați pentru a vă asigura că acelea care sunt proiectate în mod artificial sunt congruente cu aceste metarezultate. În „Steps to an Ecology of Mind", Gregory Bateson aduce în discuție pericolele care apar în cazul în care nu se păstrează ecologia comportamentului orientat spre rezultate. (A se vedea articolul său „Conscious Purpose versus Nature", pp. 426 – 439)

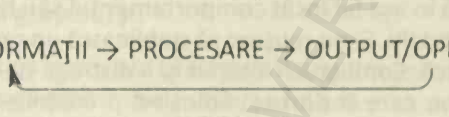
Trebuie să remarcăm că, așa cum se întâmpla în cazul reacției fobice discutate mai sus în această secțiune, unele strategii și rezultate care au contribuit la unul dintre aceste metarezultate pot fi, la un moment dat sau într-un anumit context, contraproductive pentru atingerea acelui rezultat în alte circumstanțe și este important să includeți în strategia pe care o proiectați indicatori specifici contextului respectiv.

Adesea, stabilirea mai întâi a metarezultatului vă va ajuta să alegeți și să proiectați rezultate și strategii specifice.

5.3.2 Aplicarea proiectării artificiale la grupuri

Proiectarea unei strategii pentru un grup sau o organizație pleacă de la aceleași principii de bază ca și proiectarea strategiilor

individuale. Scopul este de a realiza un rezultat în maniera cea mai eficientă posibil. În strategia unui individ, elementele pe care le ordonaţi pentru a efectua testări şi operări sunt sistemele de reprezentare – într-o organizaţie, elementele pe care le ordonaţi pentru a efectua diverse testări şi operări sunt oamenii. Ca şi o strategie pentru un individ, o strategie pentru o organizaţie va fi alcătuită din următoarele părţi: 1) colectarea şi inputul informaţiilor, 2) procesarea informaţiilor prin efectuarea de teste, asocieri, generalizări şi distincţii, 3) operarea şi outputul ca reacţie la rezultatul acestei procesări şi 4) obţinerea feedbackului cu privire la efectele operărilor şi acţiunilor. Aceste aspecte pot fi reprezentate vizual prin următoarea diagramă:



O organizaţie este în esenţă o unitate T.O.T.E. în care oamenii sunt elementele care îndeplinesc funcţiile de testare şi operare în locul sistemelor de reprezentare. Când proiectaţi o strategie pentru o organizaţie, va trebui să ţineţi cont de aceleaşi lucruri ca şi în cazul proiectării unei strategii pentru un individ:

a) Care este rezultatul care se doreşte prin această strategie? STAREA DORITĂ
b) Cum veţi şti că aţi atins acest rezultat? FEEDBACKUL
c) Ce elemente şi funcţii specifice sunt necesare pentru obţinerea rezultatului? RESURSELE NECESARE (diviziunea muncii)
d) Care dintre acestea există deja în cadrul organizaţiei cu care lucraţi şi care lipsesc? STAREA ACTUALĂ (Analiza cost – beneficiu: Cum ar fi mai bine – să încercaţi să obţineţi resursele necesare sau să proiectaţi strategia cu ceea ce aveţi deja la dispoziţie?)
e) Cum vă ordonaţi şi programaţi elementele şi funcţiile pentru a atinge rezultatul în modul cel mai elegant şi mai eficient posibil?

Vom demonstra cum principiile programării neurolingvistice şi tehnologia sa pentru strategii pot fi folosite pentru a concepe o strategie eficientă pentru un grup printr-un exemplu cu aplicabilitate la procedurile de consolidare a echipelor, luare a deciziilor şi brainstorming. Exemplul provine din activitatea noastră de consultanţă pentru companii şi organizaţii.

Să presupunem că oferiţi consultanţă unui grup de cinci directori executivi implicaţi într-un proces de decizie (de exemplu, să zicem că au sediul la New York şi încearcă să decidă dacă să se extindă în Pennsylvania şi să iniţieze o nouă serie de programe specifice). Însă directorilor le este greu să ia o decizie. Fiecare are o strategie care operează în aşa fel încât comportamentul său tinde să nege strategiile celorlalţi. Ei nu reuşesc să stabilească un raport şi ajung să se contrazică. Conflictul îi întârzie şi îi distrage de la atingerea rezultatului pe care îl doresc. Folosind principiile NLP, puteţi proceda la organizarea situaţiei în felul următor:

1. Programatorul se situează în metapoziţie – este preocupat exclusiv de obţinerea unui rezultat de calitate superioară, indiferent de conţinutul deciziei respective.
2. Programatorul elicitează şi enunţă cât se poate de explicit (în acest caz va fi de mare ajutor abilitatea de a lucra cu metamodelul) care este rezultatul dorit (R_1) al şedinţei respective.

În acest exemplu, R_1 este să se decidă dacă programul de extindere în Pennsylvania este bun.

3. Apoi programatorul încadrează acest rezultat, plasându-l în contextul rezultatelor dorite de companie sau al metarezultatului (R_M).

În acest exemplu, printre metarezultate se pot număra următoarele:

(1) creşterea veniturilor companiei;
(2) punerea la dispoziţia clienţilor din Pennsylvania a unui produs şi a unui serviciu de calitate care să crească:

(a) dimensiunea absolută a cererii pieţei;
(b) cota de piaţă a companiei lor.

4. Programatorul şi directorii trebuie să stabilească (în scopul obţinerii feedbackului) ce elemente specifice vor constitui un R_1 adecvat. Acestea vor alcătui urmarea rezultatului pentru şedinţa la care participă. Procesul de culegere a informaţiilor trebuie să ia în considerare şi urmarea rezultatului (rezultatele care decurg din atingerea stării dorite asupra căreia iau o decizie) pentru R_1.

De exemplu, R_1 este realizat după ce programul a fost evaluat de toţi membrii grupului şi:

(1) s-a ajuns la decizia că întregul program este solid şi următorul pas este implementarea lui sau
(2) s-a ajuns la decizia că, în ansamblu, programul este bun, dar

(a) pentru unele părţi ale programului sunt necesare mai multe informaţii;
(b) informaţiile necesare sunt identificate – sursele de informare sunt identificate – costul asigurării unor astfel de informaţii este raportat la valoarea care s-ar obţine din aceste informaţii (analiză cost – beneficiu);
(c) se ia decizia de a afla informaţiile şi se programează următoarea şedinţă.

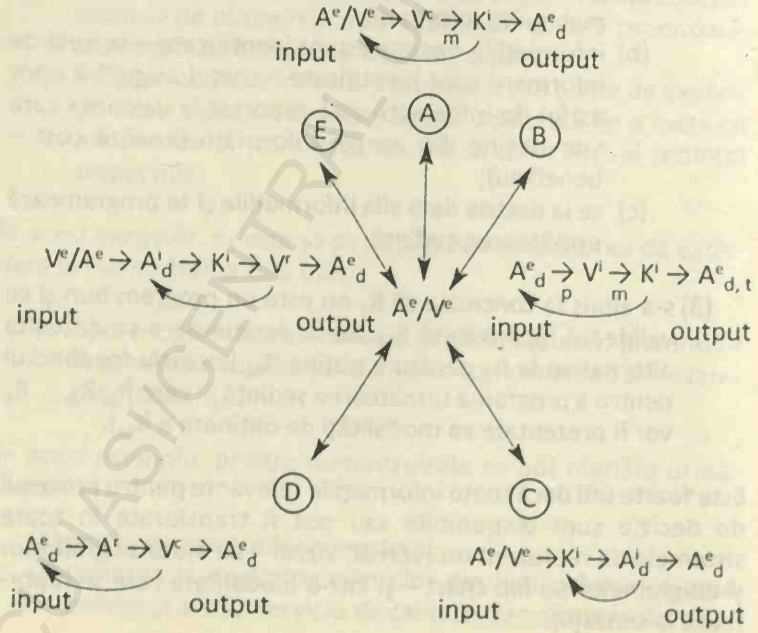
(3) s-a ajuns la concluzia că R_1 nu este un program bun şi se validează încă o dată R_M. Se ia decizia de a se dezvolta alternative la R_1 pentru a obţine R_M (inclusiv feedbackul pentru a programa următoarea şedinţă în care R_2, R_3, ... R_n vor fi prezentate ca modalităţi de obţinere a R_M).

Este foarte util dacă toate informaţiile relevante pentru procesul de decizie sunt disponibile sau pot fi transferate în toate sistemele de reprezentare (verbal, vizual – cu ajutorul graficelor şi diagramelor pe flip chart – şi într-o modalitate care se raportează la senzaţii).

5. Apoi programatorul trebuie să evalueze abilităţile prezente ale fiecăruia dintre participanţii la procesul de decizie. În mod specific, programatorul trebuie să identifice ce strategie funcţionează pentru sarcina pe care încearcă să o ducă la îndeplinire. Acest lucru se poate realiza:

   (1) pe baza observaţiilor programatorului cu privire la interacţiunile dintre participanţi, înainte să-şi înceapă intervenţiile;
   (2) extrăgând o strategie adecvată din trecutul individului respectiv (de exemplu: „Gândeşte-te la o situaţie când ai fost capabil să iei o decizie bună care a implicat o serie de aspecte complexe").

Să presupunem că programatorul a ales opţiunea (1) şi a observat interacţiunile dintre directori din primele momente în care au încercat să ia o decizie. Pe baza acestor observaţii, el a reuşit să determine următoarele:



BCU ASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Fiecare cerc reprezintă una dintre persoanele implicate în procesul de decizie. Fiecare foloseşte ca input semnalele externe vizuale şi auditive ale celorlalţi. Succesiunea strategiei din imediata lor apropiere indică strategia pe care programatorul a observat-o la persoana respectivă.

PERSOANA A a reuşit să preia inputul vizual şi auditiv de la ceilalţi (V^e/A^e) şi să *vadă* cel puţin cincisprezece posibilităţi *noi* (V^c) despre care *simte* (K^i) că ar creşte veniturile corporaţiei şi a descris aceste imagini şi celorlalţi ($A^e{}_d$).

PERSOANA B, după ce a primit outputul auditiv de la persoana A, a avut o reacţie de polaritate faţă de acesta şi a accesat imagini rememorate (V^r) despre situaţii similare celor pe care le propune A şi în care ceva nu a funcţionat. B găseşte defecte tuturor propunerilor lui A şi are puternice senzaţii negative (K^i_) despre ceea ce vede drept un posibil dezastru. B îi expune aceste sentimente lui A pe un ton ostil ($A^e{}_t$), fapt care precipită o discuţie în contradictoriu între A şi B.

PERSOANA C simte că este necesară o extindere (K^i), dar nu are idei bine definite despre ce trebuie făcut, în mod specific, şi îşi tot spune ($A^i{}_d$) că va şti atunci când va auzi.

PERSOANA D, rememorând o serie de idei pe care le-a auzit şi le-a reţinut, (A^r), este capabilă să modifice ceea ce B a identificat drept defecte ale propunerii lui A, astfel încât aceste propuneri ajung să pară (V^c) că vor funcţiona.

PERSOANA E a reuşit să întrevadă posibile modalităţi de a implementa unele dintre propunerile lui A şi corecturile lui D: s-a întrebat dacă se poate face acest lucru ($A^i{}_d$), a început să îşi imagineze ce ar simţi dacă ar parcurge acele proceduri (K^i), apoi a rememorat moduri în care lucruri asemănătoare au fost realizate în trecut (V^r).

Din informaţiile pe care le-a cules, programatorul poate determina că strategia lui A tinde să fie specializată în direcţia

creativităţii, dar nu este întotdeauna practică. B are o strategie critică eficientă, bună pentru a testa idei şi a depista eventualele greşeli, dar îi lipseşte creativitatea necesară pentru a opera spre a modifica ideile şi a le face funcţionale. Strategiei lui C îi lipseşte componenta vizuală şi nu este foarte utilă în ce priveşte creativitatea. Decizia acestei persoane se bazează pe senzaţii. D are o strategie bună pentru a modifica inputul şi a-l face mai practic. D posedă, şi el, o oarecare creativitate. E are o strategie bună pentru implementare, dar îi lipseşte abilitatea de a fi creativ sau de a modifica.

6. Acum sarcina programatorului este să ordoneze interacţiunile dintre aceşti cinci oameni în maniera cea mai eficientă pentru a se obţine rezultatul dorit. El poate să aleagă una dintre următoarele variante:

   (1) să dezvolte şi să proiecteze strategii mai eficiente şi mai elastice pentru fiecare dintre participanţi, instalându-le ca resurse suplimentare sau
   (2) să ordoneze strategiile existente în succesiunea cea mai utilă pentru rezultatele existente ale strategiilor. Acest lucru implică organizarea interacţiunilor în aşa fel încât outputul strategiei unui individ să acţioneze cu uşurinţă şi în mod util ca input pentru strategia altui individ – să alcătuiască un sistem în care fiecare strategie individuală este utilizată optim pentru ceea ce este bun în ea.

Să presupunem, în acest exemplu, că programatorul alege varianta (2). El a determinat deja abilităţile şi deficienţele specifice strategiilor persoanelor implicate. Sarcina sa este acum:

   (a) să dea un număr de ordine fiecărui participant şi să stabilească un anumit interval (de exemplu, cinci minute) în care respectivul să îşi poată exprima ideile. Fiecare trebuie să ia outputul de la persoana de dinainte şi să îl proceseze prin propria strategie. Nimeni nu trebuie să-i întrerupă pe ceilalţi participanţi când îşi exprimă ideile.

Secretul constă, desigur, în a găsi acea succesiune care corespunde cel mai bine resurselor naturale ale participanţilor. Puteţi alege, de exemplu, să proiectaţi succesiunea în aşa fel încât A să înceapă cu strategia sa pentru creativitate. Apoi îl puteţi programa pe B să critice sugestiile lui A. Apoi îl programaţi pe D să aducă modificări aspectelor negative pe care le-a descoperit B şi să aducă propunerile lui A într-o formă utilă. În continuare, îl programaţi pe E, care va trebui să găsească modalităţi de a implementa propunerile modificate. Şi, în final, îl programaţi pe C să îşi testeze senzaţiile şi să decidă dacă propunerile şi procedurile de implementare sunt adecvate.

De fapt, nu faceţi altceva decât să îi puneţi pe participanţi să facă ce au făcut înainte. Problema era că ordonarea lor era oarecum aleatorie şi, din cauza conflictelor, nicio idee nu ajungea să se dezvolte. Ei nu aveau un cadru structurat în aşa fel încât să profite pe deplin de abilităţile lor. Programându-i şi ordonându-i astfel, reîncadraţi situaţia astfel încât B să nu îl mai „insulte" pe A găsind defecte, ci să îndeplinească o funcţie necesară. Strategia fiecărei persoane este încadrată ca o resursă (ceea ce şi este) şi fiecare participant este respectat pentru abilitatea sa. Persoana A generează idei tocmai *pentru ca* B să le poată testa şi să poată descoperi unde trebuie modificate şi îmbunătăţite. Timpul ajunge să fie utilizat la maximum şi fiecare interval este folosit pentru o anumită funcţie. Una dintre problemele majore care apar în procesele de decizie ale multor grupuri este că oamenii sar de la evaluarea şi definirea stării actuale la starea dorită, de la starea problematică la resurse şi de multe ori conţinutul devine confuz. O funcţie importantă a programării este aceea că, atunci când vă gândiţi la o stare dorită, insistaţi asupra ei până când îi specificaţi fiecare detaliu. Aceste detalii pot fi modificate ulterior pe baza altor informaţii – dar procesul definirii iniţiale nu este întrerupt.

(b) Programatorul trebuie, de asemenea, să fie atent la interacţiunile nonverbale sau interpersonale şi să verifice dacă ele sunt sau nu intenţionate. De exemplu, uneori un membru al grupului foloseşte un anumit ton care declanşează senzaţii negative

unui alt membru, chiar dacă persoana care vorbeşte pe acel ton este doar entuziasmată şi nu are intenţia de a intimida. Dacă programatorul observă o astfel de reacţie, poate proceda la neutralizarea acelei ancore tonale repetând de mai multe ori ceea ce a spus persoana respectivă.

Printr-o astfel de intervenţie, programatorul îi poate ajuta pe directori să contribuie fiecare, cu propria strategie, la o strategie de decizie mai amplă, astfel încât decizia pe care o iau împreună să fie mai bună decât orice decizie pe care ar fi luat-o fiecare dintre ei, pe cont propriu.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Note la capitolul V

1. Ne gândim, de ceva timp, să organizăm un proiect în care să se modeleze strategiile primilor doisprezece oameni de succes din fiecare dintre principalele domenii ale ştiinţei şi artei. Acest lucru ar duce la crearea unui ansamblu de strategii eficiente pentru multe domenii sau sectoare ale comportamentului uman organizat.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

VI. INSTALAREA

Pe măsură ce ne apropiem de finalul acestei cărţi, ne apropiem de finalul a ceva ce poate fi privit ca al doilea act al unei piese de teatru în trei acte. O anumită parte a experienţei voastre de viaţă de dinainte să fi citit această carte este actul întâi, în care sunt introduse personajele principale, este stabilit scenariul, iar tempoul şi intensitatea acţiunii cresc atât cât este necesar pentru a crea gradul de anticipare pentru actul al doilea. Teatrul oferă, de peste 2 500 de ani, una dintre cele mai puternice şi mai emoţionante forme de spectacol pe care le are la dispoziţie specia umană. Această întâlnire senzorială cu oameni în carne şi oase – care ne înconjoară şi în public, şi pe scenă – ne permite să experimentăm o gamă variată de tipare sinestezice pe care am învăţat să le apreciem şi să le preţuim în contextul acelei stări modificate a conştiinţei, numită în general experienţă „prin substituire".

În actul al doilea al piesei noastre – prezenta carte – personajele şi interacţiunile lor sunt dezvăluite într-o măsură şi o profunzime care nu ne sunt accesibile la nivelul actului întâi, sunt generate noi niveluri de interpretare a dialogului, gesturilor şi expresiilor faciale ale personajelor şi se pregăteşte scena pentru lansarea celui mai puternic act al piesei... actul al treilea. Influenţată de revelaţiile, dialogurile şi rezultatele din actul al doilea, acţiunea din actul al treilea face un salt amplu către o nouă dimensiune a experienţei, conducându-l pe protagonist spre deznodământul ales de voi – o metaopţiune, dacă vreţi.

Cu câteva săptămâni înainte de prima reprezentaţie publică a piesei, actorii şi actriţele din distribuţie îşi repetă replicile urmăriţi

de ochii şi urechile regizorului, care poate să insiste asupra unor mişcări corporale, asupra unor gesturi, expresii ale feţei, tonuri ale vocii, asupra ritmului şi volumului de redare a dialogului şi aşa mai departe, pentru a genera în final maximum de efect în faţa publicului „plătitor". În parte, rolul regizorului este să recunoască, să eliciteze şi să utilizeze resursele de talent ale fiecărui membru din distribuţie pentru a-i maximiza performanţa. O persoană avizată decide să meargă la o piesă atât în funcţie de regizor, cât şi în funcţie de distribuţie şi de autor.

În timpul repetiţiei, actorii din distribuţie îşi ancorează intrările în scenă, ieşirile, mişcările şi replicile de anumite semnale – cuvinte sau acţiuni care vin imediat înainte de „rolul" lor – până când fiecare scenă şi fiecare act se succed la fel de natural ca experienţa de viaţă pe care o reprezintă şi o evidenţiază. Scopul tuturor activităţilor preliminare este ca pe parcursul reprezentaţiei să insereze, să deghizeze, să facă invizibil, în mod magic, un alt set de semnale, mult mai important: o succesiune de stimuli vizuali şi auditivi impregnaţi cultural care evocă în rândul publicului combinaţii adecvate de cvadruple. Controlând succesiunea, tempoul, sincronizarea, variaţia şi intensitatea senzaţiilor kinestezice interne ale publicului în timpul unei piese de teatru, actorii şi actriţele fac publicul să cânte aşa cum un muzician cântă la un instrument. Dacă reuşesc să facă bine acest lucru, atunci atât publicul, cât şi actorii se bucură pe deplin de experienţa lor comună.

Indiferent dacă arta imită viaţa sau viaţa imită arta, instalarea eficientă se aseamănă cu munca de pregătire care asigură succesul unei piese de teatru. Practicianul NLP, asemenea regizorului piesei, se asigură că toate semnalele sunt ancorate în mod adecvat şi că fiecare actor şi-a repetat rolul până când prestaţia sa este perfect acordată pentru a atinge rezultatul dorit – numai în acest caz veţi scrie scenariul pentru actul al treilea al propriei voastre piese.

6. Condiţii de formulare corespunzătoare în instalare

Există două modalităţi de bază pentru a instala o succesiune a unei strategii pe care aţi proiectat-o: (1) prin *ancorarea* şi inserarea etapelor strategiei şi (2) cerându-i clientului să *repete* (o formă de autoancorare) succesiunea strategiei. Deşi aceste două metode vor fi tratate separat în ordinea în care le-am prezentat, ele sunt cel mai bine utilizate împreună – declanşaţi ancorele pe care le-aţi instalat în timp ce „conduceţi" persoana prin strategia respectivă.

Scopul instalării este să faceţi în aşa fel încât strategia pe care aţi proiectat-o să funcţioneze la fel de natural şi automat ca strategia existentă pe care o înlocuiţi. Fiecare etapă a strategiei trebuie să o declanşeze automat pe următoarea. În cazul instalării, există două condiţii principale de formulare corespunzătoare, a căror respectare trebuie verificată pentru a vă asigura că aţi lucrat eficient:

1. întreaga succesiune a strategiei trebuie să poată fi accesată de client ca unitate intactă – astfel încât fiecare etapă să fie automat legată de următoarea;
2. succesiunea strategiei respective trebuie să fie legată de contextul adecvat – astfel încât să fie conectată (ancorată) la un stimul (indicator de context) din cadrul contextului care să iniţieze strategia când e introdus stimulul; această condiţie trebuie îndeplinită pentru a ne asigura că strategia se va declanşa de la sine la momentul potrivit.

Pentru a instala în mod eficient o strategie, va trebui să întrerupeţi ori să rupeţi strategia existentă exact în locul adecvat, astfel încât să poată fi introdusă noua strategie. În general, este doar o problemă de sincronizare, trebuie să porniţi noua strategie în acel loc din succesiunea existentă unde ar fi intrat în funcţiune vechea strategie. Uneori însă va trebui să întrerupeţi intenţionat strategia existentă (dacă tiparele sinestezice sunt prea înrădăcinate sau strategia operează prea rapid) înainte ca noua strategie să poată fi instalată eficient.

Când instalaţi strategia, va trebui să testaţi dacă ea corespunde din punct de vedere ecologic. (Acest lucru se poate face aflând care e urmarea rezultatului.) Dacă încercaţi să instalaţi o strategie care este neadecvată sau nu se adaptează clientului respectiv, vă veţi confrunta cu fenomene de interferenţă cum sunt rezistenţa la strategie sau „sabotarea" procesului de instalare.

6.1 Instalarea prin ancorare

În capitolul dedicat utilizării am discutat modul în care pot fi folosite ancorele fie pentru a instala şi elicita reprezentări de cvadruple integrale ale unei experienţe, fie pentru a accesa selectiv o anumită parte a unei cvadruple. Utilizarea ancorelor în instalarea strategiilor presupune ancorarea unei succesiuni selective de reprezentări individuale în timp. Aşa cum, în utilizarea strategiilor, ancorele pot fi folosite pentru a accesa o întreagă cvadruplă sau una ori mai multe părţi ale unei cvadruple, tot aşa ele pot fi folosite pentru a accesa parţial sau integral succesiunea unei anumite strategii în scopul instalării. Programatorul poate opta între a ancora întreaga succesiune a unei strategii cu o singură ancoră sau a ancora selectiv anumite etape sau subrutine (tipare sinestezice).

Există însă o diferenţă majoră între folosirea ancorării în procedurile de utilizare şi folosirea ancorării în instalare: în utilizare, ancorele sunt folosite pentru a controla conţinutul anumitor etape ale strategiei; în instalare, scopul este de a controla însăşi etapa strategiei. Prin urmare, ce trebuie ancorat în scopul instalării nu este un anumit conţinut, ci mai curând *acţiunea de a utiliza* acel sistem de reprezentare necesar pentru etapa respectivă. Trebuie să instalaţi ancorele în aşa fel încât ele să aibă acces la utilizarea unui anumit sistem de reprezentare sau la o succesiune de sisteme de reprezentare bine stabilită.

Când vom discuta despre diferitele metode de utilizare a ancorelor în procedurile de instalare, vom utiliza simbolul „Ψ" pentru a reprezenta ancora. Acest simbol arată că a fost instalată

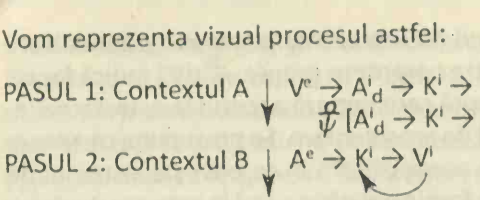
o ancoră pentru sistemul de reprezentare sau succesiunea care vine după ea, redată între paranteze drepte. [V'] indică faptul că a fost instalată o ancoră care inițiază accesul la activitatea internă a sistemului vizual de reprezentare. Se presupune că ancora indicată de simbol este nespecificată în ce privește sistemul de reprezentare prin care a fost instalată în cazul în care acest aspect nu e specificat cu ajutorul unui exponent. indică o ancoră kinestezică tactilă (de exemplu, o atingere sau o strângere a mâinii), indică o ancoră verbală (un cuvânt), indică o ancoră sub forma unei imagini vizuale construite etc.

6.1.1 Ancorarea întregii succesiuni a unei strategii

Dacă strategia proiectată de voi necesită utilizarea unei anumite succesiuni din cadrul strategiei sau a unei anumite subrutine care există deja sub o anumită formă în repertoriul de strategii al clientului, puteți să ancorați întreaga succesiune a strategiei cu o singură ancoră, astfel încât să poată fi inserată ca unitate întreagă în noua succesiune pe care o proiectați. De asemenea, ea poate fi inserată într-o situație în care înainte nu era disponibilă ca resursă – astfel încât să se conecteze la stimulii contextuali care alcătuiesc situația respectivă și să permită o altă opțiune comportamentală în acel context. Ea este instalată ca resursă în situații în care clientul dorește să aibă opțiuni în privința rezultatelor.

În astfel de cazuri, strategia este în general luată dintr-un context în care apare în mod natural și este instalată într-un context în care nu apare sau nu a mai apărut până atunci. Când efectuați această operațiune, este important să vă asigurați că separați succesiunea strategiei de semnalul care a declanșat succesiunea respectivă înainte, în contextul din care vreți să o elicitați.

Vom reprezenta vizual procesul astfel:

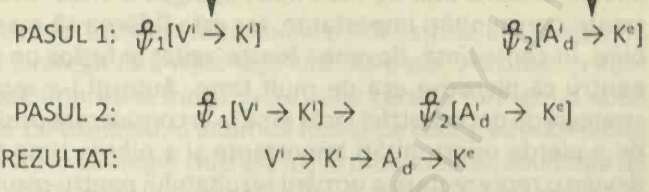


PASUL 1 arată că un stimul vizual extern din Contextul A declanşează în mod natural succesiunea A^i_d... K^e. Această succesiune este ancorată integral de către ancoră.

În PASUL 2, întreaga unitate a strategiei este ancorată în Contextul B unde înainte un stimul auditiv extern a declanşat o buclă $K^i \rightarrow V^i$. Astfel, individul are posibilitatea de a accesa strategia din Contextul A în Contextul B în aşa fel încât ea să servească drept resursă.

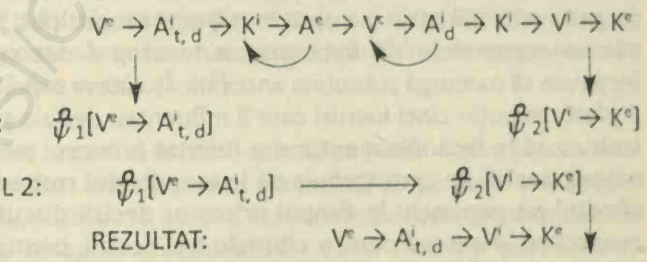
În cadrul seminarelor noastre demonstrăm adesea acest proces ancorând întreaga strategie de *motivare* a unui individ. Îi cerem acestuia să se gândească la o situaţie când a reuşit să se motiveze să facă un lucru pe care nu dorea neapărat să-l facă. Apoi sunt extrase etapele acestei strategii prin intervievare şi observaţie şi fiecare etapă este ancorată cu aceeaşi ancoră kinestezică prin atingerea unui genunchi al persoanei. În continuare, este sugerat sau propus un comportament pe care persoana nu doreşte neapărat să îl facă (de exemplu, să traverseze camera şi să ridice un scaun deasupra capului ori să ridice un creion aruncat pe podea). Persoana este întrebată de câteva ori dacă vrea să facă lucrul respectiv, pentru a se stabili că într-adevăr nu vrea să-l facă. Apoi strategia de motivare este declanşată prin activarea ancorei. După ce strategia este *bine ancorată*, individul va reaccesa automat succesiunea strategiei pentru motivare, aplicând-o la contextul curent. În multe cazuri, individul va începe în mod spontan să efectueze acţiunea pe care, cu doar câteva secunde înainte, nu fusese motivat să o facă. Dacă se renunţă la ancoră înainte ca individul să termine acţiunea, adesea el se va opri la mijlocul ei, rămânând imobil până la înlocuirea ancorei.

Subrutinele pot fi extrase din strategii mai ample şi ordonate în aceeaşi manieră:



În diagrama de mai sus, două tipare sinestezice existente care apar în contexte diferite au fost ancorate împreună pentru a forma o nouă strategie. Un segment al strategiei a fost ataşat la finalul altuia, prin ancorare, pentru a forma o nouă succesiune. Într-una dintre succesiunile sinestezice ($V^i \rightarrow K^i$), imaginile interne îi declanşează individului senzaţii viscerale. În cealaltă ($A^i_d \rightarrow K^e$), individul iniţiază o acţiune fizică prin dialog interior. Întrucât tiparele sinestezice tind să-şi efectueze automat procesele după ce ele au fost iniţiate, cea mai importantă parte a acestei proceduri de instalare este ca dialogul interior al persoanei să fie conectat la senzaţiile sale.

Această metodă de ancorare poate fi folosită şi pentru a scurta o strategie exagerat de lungă, ancorând ultimele etape sau ultima operare de o etapă precedentă din cadrul strategiei. În acest fel pot fi sărite o serie de etape intermediare sau pot fi scurtcircuitate buclele potenţial nocive, aşa cum se vede în diagrama de mai jos.



Un exemplu de utilizare a unei astfel de proceduri este ilustrat de un caz în care unul dintre autori a lucrat cu un bărbat care avea o strategie de decizie lungă, complicată şi ineficientă. Acest om pierdea ore şi chiar zile întregi tot chibzuind şi analizând şi amâna deciziile atât de mult încât ajungea în mod invariabil să rateze oportunităţi importante, iar asta îl făcea să nu se simtă bine. În consecinţă, devenea foarte agitat şi furios pe el însuşi pentru că pierduse aşa de mult timp. Autorul i-a reproiectat strategia de decizie astfel încât el să ia în considerare posibilitatea de a pierde oportunităţi importante şi a pierde timp (aceasta devine o reprezentare a urmării rezultatului pentru rezultatul de a *nu* lua o decizie la timp) într-o fază mult mai timpurie a strategiei. În felul acesta, individul a fost ajutat să găsească o motivaţie pentru a grăbi procesul strategiei luând în considerare rezultatele posibile ale deliberării exagerate şi a primit o resursă pentru a verifica durata procesului de decizie. Includerea acestei testări pentru a afla dacă există senzaţii negative a servit ca punct de decizie într-o fază mai timpurie a strategiei.

Această strategie a fost instalată întrebând persoana cum s-a simţit la sfârşitul strategiei, când a început să înţeleagă cât de mult timp pierduse şi cum ratase, poate, oportunităţi importante. Când omul a răspuns, succesiunea sistemelor de reprezentare a fost ancorată kinestezic (K^e), apăsându-l pe genunchi. Apoi i s-a cerut acestui bărbat să îi povestească autorului despre o decizie pe care trebuia să o ia în curând sau o decizie asupra căreia delibera în prezent. El i-a povestit autorului despre o decizie pe care încercase să o ia, dar nu ajunsese la niciun rezultat. În timp ce relata în detaliu, autorul a întins mâna şi l-a apăsat pe genunchi. Bărbatul s-a oprit în mijlocul propoziţiei. Şi, observându-i semnalele de accesare, autorul şi-a dat seama că începuse să parcurgă subrutina ancorată. În câteva clipe, bărbatul a găsit cel puţin cinci lucruri care îi influenţau decizia şi pe care trebuia să le facă. Apoi autorul a repetat procesul pentru alte câteva decizii pe care trebuia să le ia individul respectiv, apăsându-l pe genunchi în timpul primelor decizii discutate, dar renunţând la ancoră pentru ultimele trei decizii, pentru a testa ca să se asigure că noua strategie s-a instalat. Instalarea noii

strategii a reuşit atât de bine încât bărbatul este acum proprietarul companiei unde, la acea vreme, lucra pe post de secretar.

6.1.2 Ancorarea unor etape individuale, fără legătură între ele

Etapele de reprezentare individuale pot fi extrase din succesiuni ale unei strategii fără nicio legătură între ele, ancorate şi apoi reancorate împreună într-o succesiune care să formeze o nouă strategie. De exemplu, o anumită formă de dialog interior poate fi luată dintr-o strategie care are loc în mod natural, abilitatea de a vedea clar în exterior poate fi extrasă dintr-o a doua strategie, iar verificarea sau testarea kinestezică internă dintr-o altă strategie. Aceste trei funcţii de reprezentare pot fi apoi ancorate împreună în diverse ordonări şi succesiuni spre a genera noi rezultate şi experienţe pentru individul respectiv. De exemplu, programatorul poate să ancoreze mai întâi abilitatea de a vedea clar în exterior, apoi dialogul interior, apoi senzaţiile kinestezice pozitive şi, în final, abilitatea de a vedea clar va fi ancorată încă o dată pentru ca individul să poată efectua din nou un exit spre experienţa externă pentru a obţine feedback pe care să-l folosească drept input.

Ancorele utilizate pentru a declanşa etapa adecvată a strategiei pot fi kinestezice (atingeri pe diverse părţi ale corpului individului) sau pot aparţine unui alt sistem de reprezentare, de exemplu semnale vizuale interne sau externe. Evident, cuvintele sunt ancore (a se vedea „Patterns II", unde se discută subiectul limbajului ca experienţă secundară) şi au avantajul de a fi, într-o anumită măsură, standardizate cultural. Prin urmare, programatorul poate să ordoneze reprezentările folosind ancore verbale (adică „să dea instrucţiuni").

Eficacitatea ancorării poate fi sporită prin alăturarea şi combinarea mai multor ancore pentru o anumită etapă dintr-o strategie. Se pot folosi simultan ancore în sisteme de reprezentare diferite pentru a le spori efectul atunci când instalaţi succesiunea etapelor strategiei.

Redăm în continuare transcrierea şedinţei în care unul dintre autori instalează o strategie de învăţare unui participant la un seminar. Strategia pe care autorul a proiectat-o şi pe care o instalează acum este cea descrisă în exemplul precedent: $V^e \rightarrow A^i_d \rightarrow K^i \rightarrow$ EXIT.

TRANSCRIERE

AUTORUL: Acum, pentru a începe procesul de instalare, vreau să obţin de la tine câteva structuri de referinţă pentru tipurile de operaţiuni pe care le vom alătura. Mai întâi vreau să te gândeşti la o situaţie când ai fost capabil *să vezi foarte clar* (Autorul ridică uşor glasul, pentru a instala o ancoră deopotrivă tonală şi digitală auditivă – ΦA^e.) ce se întâmpla în mediul tău imediat... Poţi să îţi aminteşti o astfel de situaţie?

SUBIECTUL: Ahh... (Respiraţia îi devine superficială şi se mută la nivelul pieptului, privirea se îndreaptă în stânga sus.) ... A, da... Am o astfel de experienţă.

A: (Atinge antebraţul subiectului – $\Phi_1 K^e$.) Bun... Acum, vreau să te uiţi la ce se întâmplă în acest moment în jurul tău... şi să continui să te uiţi până când poţi *să vezi foarte clar* (Ridică tonul – $\Phi_1 A^e_{t,d}$, atinge antebraţul subiectului – $\Phi_1 K^e$.) oamenii, mişcările, culorile şi orice alte detalii pe care le poţi observa... (Se opreşte în timp ce S face acest lucru – A continuă să atingă antebraţul lui S.) Bun... (Eliberează ancora.) ... A existat vreun moment în care ai putut *să comentezi explicit în sinea ta* (Reduce tempoul vocii – $\Phi_2 A^e$.) un lucru care se petrecea în jurul tău?

S: Mmm... (Se uită în stânga sus.)

A: (Râde.) Nu acolo o să găseşti.

S: Poftim?

A: Nimic.

S: O... OK... Mmmm... un moment în care am vorbit în sinea mea despre ce se întâmpla în jurul meu... (Privirea i se mută în stânga jos.)

A: (Râde, se apleacă şi îl apasă pe genunchi – $\Phi_2 K^e$.) Exact asta ai făcut adineauri.

S: Da? ... O... (Râde.) ... Bine, dar mă gândeam şi la un alt moment.

A: Bun... Bine... Cum este... poţi să *comentezi explicit în sinea ta* (Reduce tempoul vocii – Ψ_2 $A^e_{t.\,d.}$) ce fac eu chiar acum? (A face o serie de gesturi şi mişcări cu o mână şi cu cealaltă îi atinge genunchiul lui S – Ψ_2 K^e.) ... Bun... (Eliberează ancora.) Acum... a existat vreun moment în care te gândeai la ceva şi a trebuit *să îţi accesezi senzaţiile* (Coboară tonul – Ψ_3 $A^e_{t.\,d.}$) *pentru a testa*?

S: Mmmm... (Privirea se mută în dreapta jos.) ... Mda... Într-un fel... cred...

A: (Îi atinge umărul.) ... Atunci, exagerează... *accesează acele senzaţii* şi continuă să testezi (Coboară tonul – Ψ_3 A^e, îi atinge umărul – Ψ_3 K^e.) până când eşti sigur.

S: (Privirea şi capul îi sunt orientate în dreapta jos.) ... Da... (Dă din cap.) ... OK... (Respiraţia se mută la nivelul stomacului.)

A: (Eliberează ancora.) Minunat... Foarte bine... Acum aş vrea să încerc ceva... Doreai să înveţi semnalele de accesare, nu-i aşa?

S: (Dă din cap afirmativ.) O, da.

A: Bun... Ştii generalizările destul de bine? Ştii ce semnifică mişcările oculare?

S: Cred că da... (Fără să-şi dea seama, dă din cap negativ.)

A: (Râde.) Se pare că subconştientul tău e de altă părere.

S: Poftim?

A: Tocmai ai dat din cap negativ.

S: O... (Zâmbeşte.) ... Ai dreptate... Cred că am scuturat din cap în semn că „nu".

A: Bine, atunci să începem cu asta... (Expune pe tablă o diagramă cu mişcările oculare.) ... Acum... Vreau să te uiţi la această diagramă şi *să vezi foarte clar* (A ridică tonul – Ψ_1 A^e şi îi atinge antebraţul – Ψ_1 K^e.) toate poziţiile ochilor şi ce indică fiecare... Şi, în timp ce îţi muţi privirea de la o poziţie la alta, vreau *să comentezi explicit în sinea ta* (Îi eliberează antebraţul şi îl atinge pe genunchi – Ψ_2 K^e şi reduce tempoul vocii în timp ce îi dă instrucţiunea – Ψ_2 A^e.) unde este fiecare poziţie şi ce semnifică ea... Şi, în timp ce faci asta, vreau *să îţi accesezi senzaţiile şi să verifici* (Îi eliberează genunchiul şi îi atinge umărul – Ψ_3 K^e şi coboară tonul – Ψ_3 A^e.) cât de bine poţi să identifici fiecare dintre aceste poziţii... şi continuă să te uiţi şi *să vezi foarte clar* (Ridică tonul – Ψ_1 A^e, îi eliberează umărul

şi îi atinge antebraţul – $\mathcal{F}_1$ K^e.) fiecare poziţie... *comentând explicit în sinea ta.* (Îi eliberează antebraţul şi îi atinge genunchiul – $\mathcal{F}_2$ K^e, reduce tempoul vocii – $\mathcal{F}_2$ A^e.) ce semnifică fiecare poziţie... şi continuă *să îţi accesezi senzaţiile şi să testezi* (Îi eliberează genunchiul şi îi atinge umărul – $\mathcal{F}_3$ K^e, coboară tonul – $\mathcal{F}_3$ A^e.) până când simţi că ai înţeles ce semnifică tiparele de accesare vizuală... Şi, când înţelegi, vreau să îmi semnalezi asta ridicând acest deget... (Indică arătătorul drept.) (A ordonează ancorele kinestezice încă o dată fără ancorele vizuale care le însoţeau, apoi încetează ancorarea pentru a verifica şi a se asigura că strategia va continua de la sine.)

S: (S studiază diagrama timp de aproximativ cinci minute, apoi începe să ridice arătătorul.)

A: Bun... Bine... Acum, iată care este pasul următor... Vreau să te uiţi la mine... eu o să-mi rotesc privirea în diferite direcţii... şi vreau să te uiţi la mine şi *să vezi foarte clar* (Ridică tonul – $\mathcal{F}_1$ A^e, nu aplică ancore kinestezice.) fiecare poziţie în care se îndreaptă ochii mei... Şi, când te uiţi, vreau *să comentezi explicit în sinea ta* (Reduce tempoul vocii – $\mathcal{F}_2$ A^e.) ce poziţii accesez... şi să *îţi accesezi senzaţiile şi să testezi* (Coboară tonul – $\mathcal{F}_3$ A^e.) cât de bine înţelegi aceste poziţii... până când nu doar că vezi fiecare poziţie şi ştii ce semnifică, ci vezi o întreagă succesiune... Şi, când simţi că poţi face acest lucru, vreau să-ţi laşi mâna dreaptă să se ridice... (Notă: A îi ancorează lui S întreaga succesiune a strategiei o singură dată pentru a se asigura că strategia se va accesa şi desfăşura de la sine.)

S: (Se uită câteva minute la mişcările oculare ale lui A, apoi ridică mâna.) ... OK...

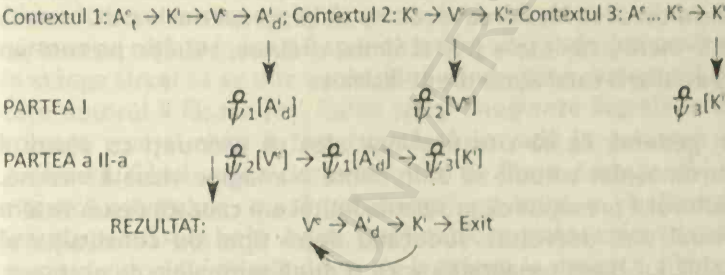
A: Bine... Cum funcţionează?

S: Fantastic... Niciodată nu m-am simţit atât de încrezător la acest capitol.

A: Minunat... Acum aş vrea să testez eficacitatea noii tale strategii de învăţare. Voi face acest lucru efectuând câteva succesiuni de mişcări oculare şi vreau ca tu să-mi spui ce succesiune am efectuat... Bun... Începem...

S reuşeşte să urmărească toate succesiunile pe care i le prezintă autorul. Apoi strategia este testată din nou, autorul punându-l pe S să observe cum interacţionează două alte persoane din grup până când va putea să-i relateze autorului ce succesiuni de mişcări oculare au efectuat cele două persoane. Apoi autorul îi instalează lui S o ancoră cu ajutorul căreia să poată iniţia singur strategia – S va întinde mâna şi îşi va atinge propriul antebraţ.

Procesul de extragere şi ordonare a unor etape fără legătură între ele poate fi reprezentat grafic în felul următor:



6.2 Instalarea prin repetare

Repetarea este o metodă mai operantă de a condiţiona sau instala o strategie (spre deosebire de „ancorare", care se apropie mai mult de metodele clasice sau pavloviene de condiţionare). În procesul de repetare, individul repetă sau exersează fiecare etapă de reprezentare din cadrul strategiei până când aceasta devine un program spontan şi complet. În esenţă, acest proces implică valorificarea unor ancore autoinstalate pentru succesiunile din cadrul strategiei.

6.2.1 Repetarea etapelor din cadrul strategiei

Metoda de bază pentru repetare este cea prin care programatorul îşi instruieşte clientul să exerseze trecerea prin fiecare etapă a strategiei în timp ce programatorul introduce o serie de conţinuturi diferite. Aceasta a fost, în ansamblu, şi metoda prezentată în transcriere.

De multe ori, pentru instalarea unei noi strategii sunt necesare doar câteva minute. Unul dintre autori a organizat odată un seminar în deplasare, fiind găzduit de sponsorul seminarului. Într-o seară liniştită petrecută în casa sponsorului a observat-o pe soţia acestuia stând alături de fiica lor, care era în clasa a doua, şi arătându-i fetiţei nişte cartonaşe cu cuvinte şi propoziţii pentru a o învăţa să le citească şi să le pronunţe pe litere. Era clar că micuţa nu prea se descurca şi confunda în mod sistematic ordinea cuvintelor pe care trebuia să le citească şi să le pronunţe. Autorul s-a implicat şi a întrebat-o pe mamă cum se descurca fetiţa la şcoală. Deloc surprinzător, femeia a scuturat din cap şi a recunoscut că fiica avea rezultate slabe, în special la citit. Încurca mai mereu cuvintele şi le schimba ordinea, situaţie pe care un specialist o catalogase drept dislexie.

În general, ca să citeşti şi mai ales să pronunţi cu ajutorul cartonaşelor trebuie să ai în minte o imagine vizuală internă. Autorul a presupus că problema fetiţei era cauzată de un sistem vizual slab dezvoltat. Judecând după tipul de constituţie al copilului, după tonalitatea vocii şi după semnalele de accesare, ar fi trebuit să fie perfect capabilă să construiască imagini vizuale interne. Autorul a testat abilităţile vizuale ale fetiţei, cerându-i să creeze o serie de imagini şi să le descrie, lucru pe care ea l-a putut face cu uşurinţă. Apoi i-a testat strategiile pentru citire şi pronunţie, luând un cartonaş şi cerându-i să citească şi să pronunţe ce vede. După ce s-a uitat la cartonaş, privirea fetiţei s-a dus imediat în stânga jos, apoi, rămânând jos, s-a mutat în dreapta, după care a revenit în stânga, în timp ce fetiţa se străduia să citească – incapabilă să obţină rezultatul dorit. Pentru autor a fost evident că strategia fetiţei pentru citire şi pronunţie – o buclă între auditivul intern şi kinestezicul intern $A^i \rightarrow K^i$ – era cea care-i crea probleme.

Autorul a întrebat-o pe fetiţă dacă vrea să joace cu el un joc cu cartonaşe. Era un joc distractiv şi ea nu trebuia să „încerce" să citească ori să pronunţe pe litere. Fetiţa a fost imediat de acord. Autorul a început prin a-i arăta un cartonaş. În timp ce autorul ţinea cartonaşul şi indica fiecare literă pe rând, de la stânga la

dreapta (V^e), copilul trebuia să pronunţe fiecare literă şi să rostească fiecare cuvânt (A^e_d). Apoi trebuia să se uite din nou la întregul cuvânt şi să îl pronunţe cu voce tare ($V^e \rightarrow A^e$), după care, uitându-se în dreapta jos şi folosindu-şi senzaţiile (K^i), trebuia să spună dacă sunetele pe care le rostise alcătuiau un cuvânt real. Dacă senzaţiile nu-i indicau acest lucru, trebuia să se uite din nou la întregul şir de litere şi să le pronunţe încă o dată, dar altfel, apoi să îşi testeze senzaţiile. Şi continua astfel până când simţea că pronunţia şi cuvântul sunt corecte. De fiecare dată când pronunţa şi citea cuvântul corect, autorul zâmbea, spunea „bine" pe un ton încurajator şi o strângea de încheietura mâinii. Distracţia cu cartonaşele începea însă când autorul aşeza cartonaşul cu faţa în jos şi îi spunea fetiţei să îşi îndrepte privirea în stânga sus şi să se uite acolo până când vedea cartonaşul pe care autorul îl lăsase jos. Putea să îşi imagineze literele în ce culoare voia şi chiar a fost rugată să le vadă în culoarea ei preferată. Când vedea clar o înşiruire de litere, trebuia să i le citească autorului – nu să „pronunţe" cuvântul, ci să citească literele pe măsură ce le vedea. Dacă se bloca, putea chiar să vadă degetul autorului mişcându-se de la stânga la dreapta. (Partea asta îi plăcea cel mai mult fetiţei.) După ce citea literele, trebuia să se uite din nou la cuvinte cu ochii minţii, să schimbe din nou culoarea dacă voia, să rostească literele, să se uite din nou la întreaga succesiune, să pronunţe cuvântul şi apoi să privească în dreapta jos pentru a-şi verifica senzaţiile. La fel, când încheia cu bine o etapă, primea o încurajare, prin tonul vocii şi printr-un zâmbet; de asemenea, era consolidată ancora kinestezică – autorul o strângea de încheietura mâinii.

În scurt timp, în joc a intervenit o surpriză. După câteva încercări, dacă fetiţa se bloca, autorul putea să facă să-i apară în minte imaginea internă sau pronunţia prin simpla atingere a încheieturii. În cele din urmă, fetiţa a reuşit să vadă cu ochii minţii imaginea sau pronunţia unui cuvânt, oricât de dificil, atingându-şi singură propria încheietură.

Un alt aspect pozitiv al jocului a fost mirarea exprimată verbal şi congruent de către mama fetiţei, care nu o auzise niciodată citind

şi pronunţând atât de bine. În jumătatea de oră petrecută cu autorul, jucând un joc cu cartonaşe învăluit în mister, copilul reuşise să citească mai multe cartonaşe decât ar fi citit cu mama în zile întregi – şi voia să parcurgă şi mai multe, pentru că se descurca din ce în ce mai bine. De fapt, fetiţa chiar a exclamat la un moment dat: „E mult mai uşor decât ce fac cu mami!". În plus, deşi din când în când mai omitea un cuvânt sau o literă, nu a mai încurcat sau inversat niciun cuvânt şi nicio literă pe tot parcursul jocului. (Trebuie menţionat că autorul a încetat să-i mai arate literele după primele câteva cartonaşe, pentru că fetiţa a reuşit să îşi imagineze că el făcea acest lucru în timp ce ea citea.)

Să recapitulăm, pentru o clipă, câteva aspecte importante din acest exemplu. (1) „Jocul" a fost alcătuit în aşa fel încât accentul să fie pe formă, nu pe conţinut, pe ce şi când trebuia făcut – unde să îşi îndrepte privirea, cum să îşi ţină capul, când să utilizeze senzaţiile şi imaginile. Procesele pe care le repetam au fost încadrate în aşa fel încât semănau mai mult cu învăţarea unui dans decât cu învăţarea citirii sau a pronunţiei. Dacă se bloca, fetiţa nu era corectată fiindcă „a greşit", ci i se spunea cum să îşi ţină capul şi unde să se uite. (2) Pentru că strategia pe care o repetam era diferită de strategia cu care fetiţa era obişnuită, ea nu semăna cu o strategie pentru „pronunţat corect" sau „citit" în sensul în care ştia ea. Simpla citire a literelor din imaginea ei internă era foarte diferită de „încercarea" de a pronunţa corect. (3) Vechea ei strategie pentru citit, $V^e \rightarrow A^i_d \rightarrow K^i$, nu era adecvată pentru această sarcină. Noua strategie, $V^e \rightarrow A^e_d \rightarrow K^i \rightarrow$ EXIT, îi furniza testări şi operări mult mai eficiente pentru sarcina respectivă şi pentru rezultatul urmărit, acela de a citi corect. (4) Strategia ei pentru pronunţie era şi mai puţin adecvată – o buclă simplă $A^i \rightarrow K^i$. La fel, noua strategie care i-a fost proiectată şi instalată, $V^i \rightarrow A_d \rightarrow K^i \rightarrow$ EXIT, era mult mai potrivită pentru această sarcină.

Sublinierea laturii ludice, de „joc", în repetarea strategiilor poate fi foarte benefică pentru procedurile de instalare. În general, se

consideră că e mai uşor să joci un joc decât să-ţi schimbi modul de gândire, care e un lucru serios.

Am utilizat o strategie similară celei descrise mai sus pentru a ajuta persoanele care vor să înveţe să deseneze. Rezultatul strategiei este că la final nu trebuie să „desenezi" un obiect, ci să-l copiezi. Strategia este simplă şi uşoară. Clientul se uită la obiectul pe care vrea să-l deseneze sau îşi imaginează o scenă pe care ar vrea să o deseneze până când poate să vadă clar, cu ochii închişi, imaginea respectivă. Apoi deschide ochii şi se uită la foaia de desen până când poate să-şi imagineze obiectul sau scena direct pe hârtie. După aceea, luând pixul, creionul sau pensula, nu trebuie decât să „copieze" imaginea pe care o vede acolo.

6.2.2 Repetarea semnalelor de accesare

O altă metodă de repetare (utilizată cu precădere în cazul copilului „dislexic") constă în repetarea semnalelor de accesare specifice. Întrucât semnalele de accesare constituie principala metodă pe care o utilizăm pentru a accesa în mod natural sistemele noastre de reprezentare, această metodă de instalare este extrem de eficientă. Această metodă are totodată avantajul că semnalele de accesare pot fi repetate şi instalate ca o succesiune fără să fie nevoie ca respectivul client să conştientizeze conţinutul reprezentării – întreaga atenţie conştientă a clientului poate fi dirijată către detaliile legate de poziţia capului şi a ochilor, de locul şi ritmul respiraţiei, de poziţia corpului etc. Din acest motiv, repetarea *doar* a semnalelor de accesare, în scopul instalării strategiei, poate fi o tactică inaparentă foarte puternică. Persoana nu face decât să repete succesiunea de semnale de accesare care vor conduce automat la sistemele de reprezentare necesare pentru strategia respectivă. Programatorul doar acordează corpul clientului – şi reuşeşte să eliciteze succesiunea de reprezentări pe care o doreşte. Când persoana respectivă a învăţat succesiunea atât de bine încât aceasta devine automată, mişcările ochilor, postura, gesturile, ritmul respiraţiei şi toate celelalte comportamente pe care le-a învăţat vor accesa automat succesiunea de sisteme de reprezentare care i-a fost proiectată.

Un client care nu are cunoştinţe de NLP nu va înţelege în mod conştient ce se întâmplă, dar va fi foarte plăcut surprins când va descoperi schimbări radicale în comportamentul său.

O modalitate prin care acest proces se poate desfăşura inaparent (sau în situaţii în care nu există condiţii pentru ca persoana să primească instrucţiuni verbale despre cum să parcurgă diferitele semnale de accesare) este să dirijaţi privirea subiectului spre poziţiile de accesare corecte fie prin anumite gesturi, fie prin mişcările voastre oculare.

6.2.3 Repetarea tiparelor sinestezice

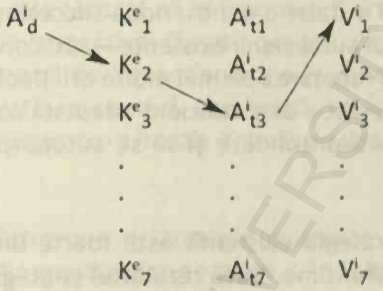
Repetarea tiparelor sinestezice este o altă metodă eficientă pentru a instala succesiuni de sisteme de reprezentare a căror activitate este independentă de conţinut. Pentru mulţi oameni, anumite tipare sinestezice sunt slab dezvoltate şi nefamiliare; din acest motiv, ei pot întâmpina dificultăţi când trec de la un anumit tip de sistem de reprezentare la altul. Exersarea tiparelor sinestezice, independent de conţinut, va înlesni accesul şi va îmbogăţi „vocabularul de reprezentare" (abilităţile de a face distincţii) pentru acei indivizi care au sisteme slab dezvoltate.

Dacă programatorul vrea să instaleze o strategie care să urmeze succesiunea $A^{i}_{d} \rightarrow K^{e} \rightarrow A^{i}_{t} \rightarrow V^{i}$, el îşi va instrui clientul ca, pornind de la un anumit fragment al unui dialog interior, să genereze *şapte senzaţii tactile* sau *mişcări ale corpului*. Instrucţiunile ar putea suna astfel: „În timp ce *aşculţi* cu atenţie acele *cuvinte din mintea ta*, fii atent ce *senzaţii* îţi provoacă ele. După ce identifici un set de *senzaţii*, *ascultă* din nou acele *cuvinte* şi lasă *cuvintele* să îţi producă o altă *senzaţie*. Continuă să faci acest lucru până când generezi *şapte senzaţii diferite*". Apoi clientul este instruit să aleagă senzaţia care se potriveşte cel mai bine cu cuvintele pronunţate intern şi, pornind de la acea senzaţie, să genereze *şapte sunete care nu sunt cuvinte*. De exemplu: „Accesează acea *senzaţie* şi las-o *să se transforme într-un sunet*". Instruiţi-l să repete procesul până când generează *şapte sunete*.

B.C.U. „M. EMINESCU" IAȘI

Apoi cereți-i să aleagă acel sunet care se potrivește cel mai bine cu senzația din care provine și instruiți-l să genereze, pornind de la acel sunet, *șapte imagini vizuale interne*.

Vizual, putem reprezenta acest proces în felul următor:



Procesul sinestezic devine mult mai simplu dacă îl învățăm pe client *să suprapună semnalele de accesare*. De exemplu, dacă respiră adânc la nivelul abdomenului și în același timp privește în stânga sus, îi va fi mai ușor să genereze o suprapunere (sau o funcție neclară) V → K. Dacă se uită în dreapta jos fără să-și focalizeze privirea și respiră superficial la nivelul pieptului, va genera o suprapunere K → V. Dacă privește în dreapta sus și își atinge fața sau bărbia, se va produce o sinestezie $V^c \rightarrow A^i_d$.

Cereți-i persoanei să repete procesul până când această tranziție se face ușor și lin.

Desigur, în procesul de instalare a unei anumite strategii, programatorul va trebui să utilizeze și să combine tehnici de ancorare și de repetare. Pentru unele etape este mai potrivită ancorarea, în timp ce altele trebuie repetate pentru a face tranzițiile mai line. De exemplu, programatorul poate să pună clientul să repete un tipar sinestezic care îi creează probleme, apoi să decidă să ancoreze următoarea etapă la sinestezie. Cel mai adesea însă programatorul alege să instaleze ancore pentru fiecare etapă și să le declanșeze în timp ce clientul repetă.

6.3 Întreruperea strategiilor

O strategie nouă a fost instalată eficient dacă fi accesată în contextul respectiv la fel de uşor ca strategia existentă. Aşa cum spuneam la începutul capitolului, de obicei acest lucru se poate realiza foarte uşor prin sincronizare – declanşaţi ancora (ancorele) pe care aţi instalat-o pentru noua succesiune la momentul potrivit în cadrul succesiunii existente – sau condiţionând noua succesiune prin repetarea de mai multe ori. Dacă noua strategie pe care aţi proiectat-o este suficient adaptată contextului, ea ar trebui să se autoconsolideze şi să se autoperpetueze în mod natural.

Uneori însă strategia existentă este foarte bine fixată şi s-a imprimat în profunzime. Dacă rezultatul strategiei vă împiedică să obţineţi ce doriţi şi generează comportamente contraproductive care nu lasă clientul să ajungă la metarezultate (aşa cum sunt strategiile persoanelor depresive, despre care am vorbit în capitolul dedicat proiectării), este în avantajul clientului să întrerupeţi strategia existentă.

Există trei căi principale de a întrerupe o strategie: (1) prin suprasolicitare, (2) prin diversiune şi (3) prin „centrifugarea" strategiei.

6.3.1 Întreruperea prin suprasolicitare

Suprasolicitarea are loc când într-o strategie sau într-o etapă a unei strategii sunt introduse mai multe informaţii decât pot suporta acestea. Suprasolicitarea apare în mod natural în multe experienţe cotidiene – de exemplu, când o persoană aflată într-un loc zgomotos „nu îşi poate auzi gândurile" sau când o persoană se simte atât de bine (sau de rău) încât nu mai ştie ce să facă sau ce să zică (spunem adesea că „este copleşită de emoţie"). Alte întreruperi naturale sunt acele situaţii în care suntem *copleşiţi* de frumuseţe sau suntem efectiv *„doborâţi"* de un miros sau de un parfum.

Rezultatul comportamental al suprasolicitării, ca şi al oricărui alt tip de întrerupere, este că strategia persoanei este împiedicată să îşi încheie ciclul. Când o strategie este complet întreruptă, persoana rămâne fără următoarea etapă comportamentală (un fel de „uitare" comportamentală sau ceea ce este cunoscut uneori sub denumirea de „transă somnambulică" – a se vedea „Patterns II") şi este tentată să îşi însuşească orice etapă îi este oferită în situaţia respectivă. Cu alte cuvinte, persoana prezintă o tendinţă puternică de a reacţiona la orice ancoră de răspuns furnizată de situaţia respectivă. Acesta este un fenomen de care puteţi profita uşor pentru a instala o strategie dacă vă sincronizaţi bine ancorele.

Uneori puteţi întrerupe o strategie existentă doar pentru a împiedica apariţia rezultatelor negative. Când unul dintre autori se pregătea să plece de acasă pentru a se îmbarca într-un avion pentru o călătorie de o săptămână, a sunat telefonul. Când autorul a răspuns, în receptor s-a auzit o voce extrem de îngrijorată şi disperată care îl implora să ajute o rudă a sa foarte deprimată, pe punctul de a se sinucide. Autorului îi era imposibil să amâne călătoria pentru a lucra cu ruda persoanei care sunase, aşa că i-a spus să îşi aducă ruda la aeroportul de unde urma să decoleze, indicându-i şi terminalul şi spunându-i că va încerca să facă ceva. Cei doi au ajuns exact când autorul se pregătea să urce în avion. Văzând că nu mai are timp să încerce ceva atunci, autorul pur şi simplu s-a aplecat, a apucat ruda persoanei care sunase de încheietura mâinii şi, strângând-o cât de tare putea, a făcut o grimasă extrem de plastică şi a urlat cât îl ţinea gura: „Tot ce faci săptămâna asta *trebuie* să treacă prin acest canal". Apoi i-a dat drumul şi a urcat în avion. Raţionamentul a fost că suprasolicitarea simultană a mai multor simţuri va întrerupe, cu siguranţă, orice strategie în curs de desfăşurare. Peste o săptămână, când autorul s-a întors şi a putut să lucreze efectiv cu persoana deprimată, a aflat că aceasta rămăsese acasă toată săptămâna şi nu se mai gândise deloc la sinucidere. De fapt, tot ce-şi amintea era că avusese în minte o imagine vizuală persistentă a grimasei pe care autorul o făcuse la aeroport.

6.3.2 Întreruperea prin diversiune

O strategie este deviată când un anumit input îndepărtează succesiunea de reprezentări din strategia respectivă. De exemplu, o persoană adâncită în gânduri va fi întreruptă dacă atenţia îi este atrasă de un zgomot sau o mişcare din mediul exterior. Stimulul nu suprasolicită strategia persoanei; doar trece peste succesiunea aflată în desfăşurare, atrăgând comportamentul persoanei în altă direcţie. Adesea, după o astfel de întrerupere, persoanei care fusese înainte adâncită în gânduri îi poate fi greu să reacceseze strategia în care se afla şi poate chiar să uite la ce se gândea. Distragerea atenţiei cuiva în aşa fel încât acea persoană să nu se mai poată concentra ori să fie împiedicată să ducă la bun sfârşit un anumit comportament este utilizată de secole ca tehnică eficientă de întrerupere.

Oprirea sau blocarea semnalelor de accesare ale unei persoane este o modalitate extrem de directă şi de puternică pentru a-i întrerupere strategia în curs de desfăşurare. Strategiile pot fi întrerupte şi deviate dacă vă fluturaţi sau mişcaţi mâinile prin faţa cuiva, blocându-i semnalele de accesare vizuală. O modalitate rapidă şi eficientă pentru a scoate un client depresiv dintr-o stare negativă este să-i ceri să stea drept, să-şi ţină capul sus, să respire adânc la nivelul pieptului, să-şi tragă umerii spre spate, să deschidă ochii larg şi să zâmbească. Postura tipică a depresivului contribuie probabil mai mult decât orice alt element la declanşarea şi perpetuarea stării de depresie. În general, depresivul e aplecat şi adus de spate, iar capul şi ochii îi sunt îndreptaţi în jos pentru a genera un acces kinestezic deplin – nici nu e de mirare că nu poate *să vadă* ori să poarte un *dialog interior* pentru a-şi rezolva problemele. Aşa cum am arătat mai devreme, se pare că există o relaţie invers proporţională între concentrarea în interior şi în exterior a aceluiaşi sistem de reprezentare – cu cât vorbiţi mai mult cu voi înşivă, în mintea voastră, cu atât puteţi auzi mai puţin din ce se petrece în jurul vostru – şi aşa mai departe. Prin urmare, în cazul persoanelor deprimate, care, în majoritatea timpului, se concentrează asupra sistemului kinestezic intern, conştientizarea simţului tactil, în special prin exerciţii fizice şi

sport, va constitui o diversiune extrem de eficientă. Pentru a întrerupe o persoană deprimată, cereţi-i *să facă* ceva, indiferent cât de neimportantă poate părea activitatea respectivă.

O terapeută le-a povestit odată autorilor despre un telefon pe care îl primise de la o persoană foarte deprimată, cu gânduri suicidare. În momentul apelului însă terapeuta era implicată într-o intervenţie critică pentru un alt client, pe care nu putea să-l abandoneze. Disperată, terapeuta i-a spus persoanei care a sunat-o, cu o voce fermă şi congruentă, să iasă imediat din casă, să facă o plimbare cu bicicleta timp de cel puţin 20 de minute şi să o sune din nou când se întoarce. Raţionamentul terapeutei a fost să o ţină într-un fel ocupată, în aşa fel încât să nu îşi facă singură rău până când termina ea şedinţa cu celălalt client şi îi putea acorda întreaga atenţie. Spre uimirea terapeutei, când potenţialul sinucigaş a revenit, criza trecuse. Plimbarea pe bicicletă, i-a spus, era exact ce îi trebuia pentru a scăpa de depresie. Înainte de plimbarea pe bicicletă, nu ieşise din casă zile întregi pentru că se simţise rău. Apoi şi-a dat seama însă că acest lucru nu făcuse decât să contribuie la starea ei negativă. Mai trebuia să lucreze la o serie de probleme cu care se confrunta, dar plimbarea cu bicicleta înlăturase o criză.

6.3.3 Întreruperea prin „centrifugarea" unei strategii

O strategie „efectuează o mişcare centrifugă" atunci când partea de la sfârşitul strategiei ajunge să fie ancorată de partea de la început, astfel încât strategia se autoalimentează (asemenea şarpelui proverbial care îşi înghite coada). Pentru că nu poate efectua un exit, strategia este forţată să continue în buclă. Majoritatea strategiilor au un tip de testare, pe care l-am putea numi metatestare, astfel încât dacă operările din cadrul strategiei sunt ineficiente după o anumită perioadă de timp, programul va efectua un exit către o strategie complet nouă – deci „o mişcare centrifugă".

Dialogul de mai jos ilustrează modul în care poate fi centrifugată o strategie referitoare la convingeri:

A: Cum ştii că nu poţi să obţii rezultatul X?
B: Experienţa mea îmi spune că nu pot.
A: Cum ştii că experienţa ta îţi spune asta?
B: Pentru că am mai încercat înainte şi nu am reuşit.
A: Cum ştii că nu ai reuşit?
B: Îmi amintesc.
A: Cum ştii că îţi aminteşti?
B: Pentru că văd asta.
A: Cum ştii că vezi asta?

Aici tiparul este evident – outputul primit de la strategie este reintrodus în strategie. Această situaţie continuă până când, în final, strategia se autoepuizează.

Unul dintre autori a lucrat odată cu un tânăr care avea probleme de motivare în activitatea profesională. Constata adesea că îşi asuma mai multe sarcini decât putea face. Detectându-i strategia de motivare, autorul a aflat că ea se desfăşura în felul următor: când tânărul era întrebat dacă putea să facă un lucru pentru un client, prieten sau asociat, el încerca imediat să îşi construiască o imagine în care făcea ce i se cerea. Dacă se vedea făcând acel lucru, se gândea că *ar trebui* să-l facă şi se apuca de el, chiar dacă îl întrerupea de la alte activităţi pe care le desfăşura în acel moment. Autorul a testat strategia întrebându-l pe tânăr dacă vrea să urce şi să coboare în fugă scările din apropiere tot restul după-amiezii. Tânărul a răspuns că nu se vedea urcând şi coborând scările decât cel mult o jumătate de oră, dar efectiv s-a ridicat de pe scaun ca să înceapă activitatea respectivă, chiar şi pentru o jumătate de oră. Apoi autorul l-a întrebat pe tânăr dacă se putea vizualiza *nefăcând* un lucru pe care se vedea făcându-l. A urmat o stare de transă rapidă şi profundă, timp în care strategia tânărului a început să efectueze o mişcare centrifugă. Autorul a profitat de această stare pentru a instala testări şi operări mai eficiente în strategia de motivare a tânărului.

O altă modalitate de centrifugare a unei strategii este prin instalarea unei ancore pentru începutul strategiei şi a altei ancore pentru sfârşitul strategiei; apoi ancorele sunt prăbuşite în aşa fel încât finalul să fie legat de început. Un bărbat care a participat la

un seminar organizat de unul dintre autori susţinea că încerca să intre într-o transă hipnotică de mai bine de 25 de ani şi nu reuşise niciodată. Era convins că nu putea să intre în stare de transă, chiar dacă dorea cu disperare de atâta timp. Ca demonstraţie, strategia lui pentru convingere a fost centrifugată, ancorând începutul de sfârşit şi prăbuşind cele două ancore instalate pentru etapele respective. Reacţia iniţială a bărbatului a fost o stare de confuzie şi agitaţie, dar într-o oră a avut (şi, mult mai important, a fost convins că a avut) prima transă din viaţa lui.

Fiecare dintre aceste tehnici de întrerupere are rolul de a opri cursul unei strategii în desfăşurare, astfel încât programatorul să poată interveni. Aceleaşi tehnici pot fi folosite pentru a opri strategia cuiva dacă rezultatele acelei strategii sunt supărătoare sau sunt folosite în dezavantajul persoanei respective. Îndepărtarea sau devierea subtilă a semnalelor de accesare ale unei persoane prin gesturi ale mâinii sau mişcări ale capului poate fi utilizată pentru a întrerupe strategia unei persoane dacă este important sau necesar pentru voi să deţineţi controlul ori să forţaţi, cu eleganţă, o schimbare în derularea sau direcţia în care se îndreaptă comunicarea. (Zgomote subtile precum plescăitul din buze par a fi un mijloc inaparent foarte eficient pentru a provoca o schimbare în imaginile interne ale unei persoane – şi mişcările ochilor pot fi discret direcţionate indicându-i clientului, prin propriile voastre mişcări oculare, care poziţie trebuie accesată în continuare.)

6.4 Fenomene de interferenţă

Interferenţele, cunoscute în general drept „rezistenţă", „blocaj", „sabotaj", „dezacord", „obiecţii" şi aşa mai departe, sunt probabil cele mai frecvente obstacole cu care se confruntă toţi cei care lucrează cu comportamentul uman pentru a obţine rezultate specifice. Omul de afaceri, instructorul de management, terapeutul, avocatul, politicianul etc. trebuie să rezolve astfel de fenomene, indiferent dacă ele se manifestă sub forma ineficienţei, deficienţelor de învăţare, incongruenţei, ezitării, problemelor personale sau conflictului.

În modelul programării neurolingvistice, experienţe ca obiecţiile, incongruenţa şi rezistenţa sunt utilizate ca teste importante pentru a evalua eficienţa instalării unei strategii. În loc să respingem fenomenele de interferenţă şi să le considerăm o formă de „sabotaj", noi le folosim pentru a verifica şi a vedea cum funcţionează strategia (indiferent dacă este o strategie preexistentă sau o strategie recent proiectată şi instalată). *În general, interferenţa în funcţionarea unei strategii apare (1) când este necesară încă o resursă (sub forma unei schimbări a reprezentării sau a succesiunii) pentru a asigura rezultatul dorit sau (2) când strategia nu este eficientă pentru toate contextele în discuţie.*

Obiecţiile nu înseamnă că programatorul nu a reuşit să proiecteze o strategie bună, ele sunt acceptate mai curând ca *feedback natural* şi utilizate pentru a modifica strategia şi a o face mai eficientă. Interferenţa este rezultatul testărilor care apar în mod natural pentru a verifica ecologia personală.

Dacă aţi extras sau dacă aţi proiectat şi instalat o strategie, iar această strategie *nu asigură rezultatul dorit* atunci când încercaţi să o utilizaţi, trebuie să verificaţi o serie de lucruri: (Evident, aceste verificări trebuie făcute *după* ce aţi testat pentru a vă asigura că nu aţi întrerupt raportul.)

1) *Calibrarea* strategiei. Sunt implicate toate sistemele de reprezentare şi sunt semnalele de accesare corespunzătoare stabilite clar şi la intensitatea necesară? Cu alte cuvinte, asiguraţi-vă că fiecare reprezentare are suficientă forţă pentru a funcţiona corect. Asiguraţi-vă că sistemul de reprezentare proiectat pentru fiecare etapă din succesiune are valoare de semnal maximă pentru cvadrupla curentă la acel moment. Dacă, în timp ce ancoraţi, individul are un dialog interior în care-şi spune „Asta nu o să funcţioneze!", declanşarea ancorei va reactiva acest dialog interior. Este important să menţineţi integritatea reprezentării pentru fiecare etapă din cadrul strategiei (acel aspect al strategiilor care spune că „lanţul este pe atât de puternic pe cât de puternică este cea mai slabă verigă a sa"). Dacă respectivele sisteme de reprezentare nu au amplitudinea necesară, acordaţi etapele strategiei cerându-i persoanei să exagereze ori să

exerseze semnalele de accesare adecvate şi să se concentreze, în mod conştient, asupra sistemelor de reprezentare proiectate.

2) Asiguraţi-vă că trecerea de la o etapă la alta a strategiei se realizează suficient de lin pentru *a nu întrerupe derularea succesiunii*. Dacă persoana întâmpină dificultăţi la o astfel de trecere, cereţi-i să repete tiparele sinestezice până când îşi îmbunătăţeşte performanţa.

3) Verificarea congruenţei:

a) *Clarificarea istoriei personale*: asiguraţi-vă că persoana este *congruentă* în ce priveşte atingerea rezultatului dorit. Comparaţi rezultatul specific cu metarezultatele persoanei sau organizaţiei, pentru a vă asigura că este compatibil şi ecologic. De multe ori se întâmplă ca o persoană să îşi fi dezvoltat în trecut *ancore negative* pentru un rezultat pe care ulterior îşi doreşte să îl obţină. Alteori atingerea unui anumit rezultat va crea posibilitatea accesării altor experienţe şi rezultate pe care individul nu este încă pregătit să le accepte ori să le înfrunte. În acest caz, programatorul va trebui fie (1) să modifice rezultatul în aşa fel încât să nu prezinte o ameninţare pentru ecologia personală a individului, fie (2) să integreze cvadrupla negativă din trecut alături de cea care urmăreşte atingerea rezultatului specific în contextul actual (ancorându-le consecutiv şi apoi prăbuşind ancorele) astfel încât să nu mai apară interferenţe, fie (3) să acceseze şi să adauge alte resurse din trecutul persoanei respective care să-i permită să soluţioneze ori să evite orice efecte reziduale problematice ale rezultatului respectiv. (A se vedea „Patterns II" şi „Structura magicului, vol. II" pentru materiale suplimentare cu privire la consecvenţă)

b) Asiguraţi-vă că *nicio* etapă nu ancorează *mai multe reacţii*. Sunt toate etapele suficient de specifice pentru a nu generaliza şi a nu ancora mai mult de o strategie care luptă pentru a deţine controlul? Dacă se întâmplă

acest lucru, verificaţi *indicatorii de context* (sau proiectaţi şi instalaţi unul) din *punctul de decizie*, punctul în care se decide dacă se iese din strategie sau se operează (a se vedea secţiunea despre proiectare).

4) Asiguraţi-vă că toate etapele sunt în ordinea adecvată şi că nu a fost omis niciun sistem de reprezentare important pentru sarcina respectivă. a) Dacă strategia a fost proiectată, verificaţi *condiţiile de formulare corespunzătoare* şi/sau accesaţi resurse suplimentare din trecutul persoanei respective. b) Dacă strategia a fost elicitată, reluaţi procedura de elicitare pentru a vă asigura că nicio etapă nu a fost omisă sau adăugată din greşeală.

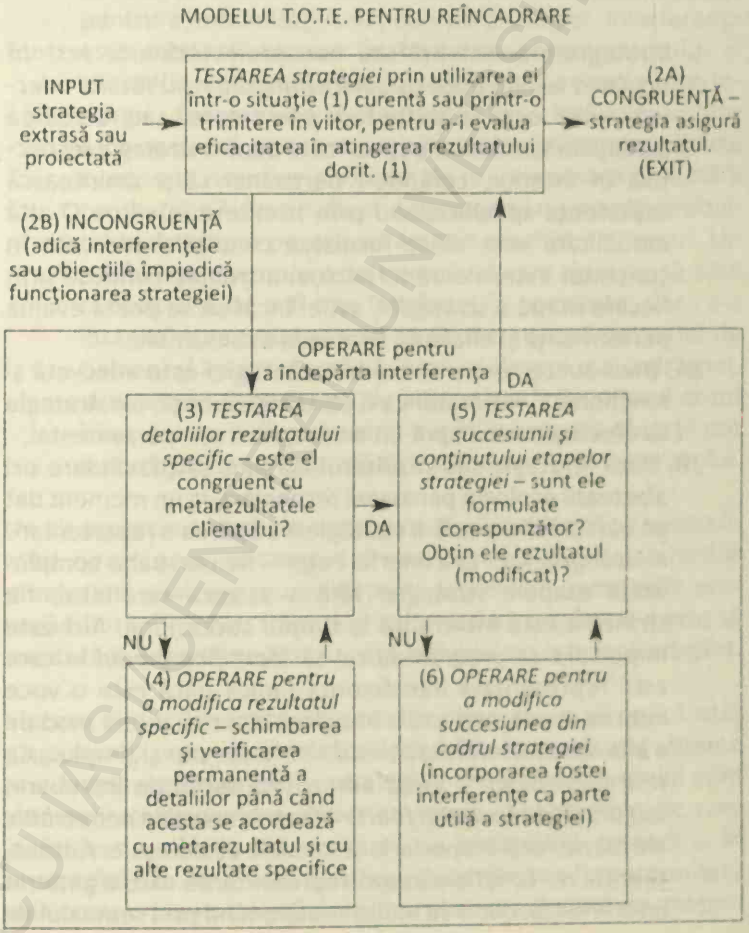
6.4.1 Reîncadrarea

Reîncadrarea este una dintre tehnicile/conceptele fundamentale în NLP şi cel mai eficient instrument pentru a soluţiona interferenţele. Procesul de reîncadrare schimbă modul în care o reprezentare sau orice parte a unui sistem se încadrează în acel sistem, aşa cum funcţionează el în diferite contexte. În felul acesta, ceea ce anterior părea un obstacol în calea funcţionării sistemului este transformat în resursă. Principalul scop al reîncadrării este să *creeze un cadru în care toate părţile sistemului să fie aliniate în direcţia obţinerii aceloraşi metarezultate* (supravieţuirea, protecţia, dezvoltarea etc. sistemului) prin acceptarea şi recunoaşterea tuturor aspectelor respectivului sistem (pozitive sau negative) ca resurse valoroase pentru sistem în contextul adecvat.

Presupoziţia fundamentală a reîncadrării este că *întregul comportament* (toate strategiile) *este sau a fost adaptat contextului în care şi pentru care a fost instituit*. NLP porneşte de la ideea că *întregul comportament este conceput pentru a se adapta şi el devine neadaptat doar când este generalizat la contexte în care nu este adecvat sau când este împiedicat să se adapteze la schimbările intervenite în individ sau în contextele curente ale acestuia*. Noi considerăm că *orice fiinţă umană face cele mai bune alegeri pe care le are la dispoziţie la un moment dat, pe baza conţinuturilor din trecutul său personal şi a abilităţii de a generaliza sau de a face distincţii cu privire la experienţa*

senzorială a contextului curent. Mai mult decât atât, noi susţinem, aşa cum am arătat mai sus, că orice persoană dispune, în orice moment, de resursele necesare pentru a face schimbările şi alegerile adecvate pentru a se adapta la orice situaţie dacă aceste resurse pot fi accesate şi ordonate în succesiunile adecvate. Tocmai la acest proces se referă prezenta carte.

6.4.1.1 Modelul T.O.T.E. pentru reîncadrare



Reîncadrarea, sub toate aspectele sale, este un proces complex; de aceea am hotărât ca următoarea noastră lucrare, „Reframing" („Reîncadrarea"), să fie dedicată în întregime acestei tehnici. În cartea de faţă ne-am propus să prezentăm etapele de bază ale reîncadrării aşa cum rezultă din modelul T.O.T.E. în două părţi (vezi diagrama de la pagina precedentă):

Diagrama descrie o serie de interacţiuni care au loc în următoarea ordine:

1. Strategia preexistentă sau nou proiectată este *testată pentru a se afla dacă asigură obţinerea rezultatului adecvat*. Acest lucru se poate face prin crearea sau recrearea condiţiilor contextuale specificate pentru strategia respectivă în interior, cerându-i persoanei să-şi amintească experienţe specifice, sau prin trimitere în viitor. O altă modalitate este să se furnizeze condiţiile adecvate în contextul extern curent. Persoana trebuie condusă prin fiecare etapă a strategiei, astfel încât să se poată evalua performanţa şi eficienţa strategiei în ansamblu.

2A. Dacă succesiunea din cadrul strategiei este adecvată şi funcţională, rezultatul va fi atins cu uşurinţă, iar strategia va efectua un *exit* spre un alt program comportamental.

2B. Dacă strategia sau rezultatul *nu sunt* satisfăcătoare ori afectează ecologia persoanei respective, la un moment dat pe parcursul executării strategiei va apărea o reprezentare a *incongruenţei* sau interferenţei – fie persoana completează etapele strategiei fără a asigura rezultatul, fie strategia este întreruptă la timpul succesiunii. Aici este important ca programatorul să *identifice modul* în care este reprezentată interferenţa (adică dacă este o voce internă, o senzaţie sau o imagine). Cel mai direct mod de a afla această informaţie este să întrebe pur şi simplu: *„Ce te-a împiedicat?"*. Când adresaţi o astfel de întrebare, asiguraţi-vă că *sunteţi foarte atenţi la reacţiile nonverbale* ale clientului şi în special la semnalele de accesare. Adesea, clientul *nu conştientizează* reprezentarea care a generat interferenţa, dar o va indica reacţionând prin semnalul de

accesare adecvat. Programatorul trebuie să fie atent şi la tonalităţile pe care le utilizează clientul când parcurge o etapă care implică dialogul interior. De exemplu, de multe ori o persoană îşi va spune cuvintele adecvate (partea digitală) pentru respectiva etapă a strategiei, dar le va spune pe o tonalitate incongruentă.

3. În această etapă începe „reîncadrarea" interferenţei. Incongruenţa sau obiecţia este *recunoscută şi acceptată ca resursă valoroasă* care furnizează feedbackul necesar pentru a îmbunătăţi funcţionarea strategiei. Interferenţa este pusă să lucreze în favoarea programatorului şi clientului determinându-se *scopul* sau *intenţia* interferenţei. Programatorul va trebui mai întâi *să testeze reprezentarea pe care o are clientul despre rezultat*: Există cvadruple negative ancorate de reprezentarea curentă a rezultatului? Uneori clientul se teme să nu piardă posibilitatea de a opta pentru un anumit rezultat din trecut. Un asemenea exemplu este un individ care doreşte să aibă capacitatea de a fi mai îndrăzneţ în societate, dar i s-a întâmplat ca o parte a lui să fie dezgustată de astfel de oameni şi îi este teamă că, dacă ar deveni mai îndrăzneţ, şi-ar pierde capacitatea de a fi „plăcut". Rezultatul *arată* bine, dar nu îi dă o *senzaţie* bună. Asemenea obiecţii pot fi descoperite cu uşurinţă detectând urmarea rezultatului.

Un alt aspect care trebuie testat este dacă rezultatul se opune în mod direct unui metarezultat sau unui alt rezultat prioritar dintr-o altă strategie sau o altă parte a individului respectiv, provocându-i un conflict interior. În alte cazuri, rezultatul poate să conducă la experienţe pentru care individul nu este încă pregătit.

Fiecare dintre fenomenele descrise până acum se aplică atât grupurilor şi organizaţiilor, cât şi indivizilor. În cazul unor sisteme mai ample, reprezentările, strategiile şi părţile sistemului sunt caracterizate de oamenii, departamentele, subsistemele etc. care alcătuiesc unităţile de operare ale sistemului respectiv, în ansamblul său. Interferenţele sau obiecţiile vor fi reprezentate prin comportamentul indivizilor sau al altor subdiviziuni, nu prin

sisteme de reprezentare. La nivelul organizaţiilor apar aceleaşi tipuri de conflicte legate de rezultate care apar la nivel de individ – şi pe care le-am enumerat mai sus.

4. Dacă rezultatul este *nesatisfăcător* pentru o parte a individului sau organizaţiei, programatorul trebuie să ajute individul/organizaţia *să opereze pentru a modifica rezultatul* sau, mai curând, reprezentarea rezultatului, astfel încât să fie satisfăcut scopul interferenţei. În funcţie de natura rezultatului şi a obiecţiei, programatorul poate alege una dintre cele cinci operaţiuni posibile:

   (1) *Metamodelaţi reprezentarea clientului despre rezultat* pentru a explicita detaliile legate de reprezentarea experienţei. Metamodelând rezultatele vagi, cum este „îndrăzneala" din exemplul prezentat anterior, ele vor fi mai precise şi mai uşor de atins prin prisma experienţei senzoriale a clientului şi veţi *diminua riscurile unor reacţii multiple la stimuli vagi.* În unele cazuri, această operaţiune va separa noul rezultat dorit de client de alte experienţe din trecutul acestuia (exemple negative sau frustrante, de pildă). În alte cazuri va scoate în evidenţă legătura dintre rezultatul dorit de client şi alte experienţe, mai bogate în resurse, ale clientului.
   (2) Întrebaţi pur şi simplu clientul dacă *poate să-şi modifice reprezentarea rezultatului în aşa fel încât aceasta să încorporeze şi scopul interferenţei.* De exemplu, puteţi întreba: *„Cum ar fi* (rezultatul) *dacă ai putea* fi în acelaşi timp şi îndrăzneţ, şi plăcut?".
   (3) *Integraţi orice cvadruple negative* care au fost accesate ca interferenţă prăbuşindu-le împreună cu cvadruplele pozitive accesate de rezultat.
   (4) *Furnizaţi un cadru în care toate părţile sau aspectele sistemului (inclusiv interferenţele) să lucreze pentru atingerea aceluiaşi ţel,* generalizând rezultatul şi/sau scopul rezultatului într-un metarezultat, până când atinge un grad de generalitate suficient pentru a fi

acceptat de toate elementele. Această operaţiune implică rezultate generalizate cum sunt „supravieţuirea", „protecţia", „dezvoltarea", „verificarea pentru a vă asigura că sunt satisfăcute cerinţele tuturor părţilor" etc. În felul acesta se asigură un context în care obiecţiile şi interferenţele nu mai au un caracter distructiv sau de „sabotaj", ci vor reprezenta contribuţii constructive, *întrucât* toate părţile lucrează pentru atingerea *aceluiaşi rezultat*.

(5) Insistaţi asupra *stabilirii, punerii în evidenţă şi perfecţionării indicatorilor de context* (punctelor de decizie) care caracterizează rezultatul pentru a-i permite clientului să decidă cu mai multă precizie care rezultat va fi cel mai adecvat, când, unde şi în ce situaţii. Astfel se vor elimina conflictele dintre mai multe rezultate care vor să deţină controlul.

5. După ce individul/organizaţia îşi modifică reprezentarea rezultatului pentru a încorpora schimbările cerute de interferenţă, clientul şi programatorul trebuie să colaboreze pentru a modifica sau a reproiecta strategia în vederea asigurării noului rezultat. (Notă: Uneori rezultatul nu necesită o modificare – interferenţa a apărut din cauză că strategia a fost proiectată incomplet sau defectuos. În astfel de situaţii, când rezultatul rămâne acelaşi, clientul şi programatorul vor putea să iasă din etapa de testare a rezultatului şi să treacă direct la testarea strategiei.) În această etapă a reîncadrării, *succesiunea strategiei* este *testată* pentru a se afla dacă este satisfăcătoare pentru rezultatul modificat. Verificaţi condiţiile de formulare corespunzătoare a strategiei şi asiguraţi-vă că este calibrată şi ordonată adecvat (altfel spus, că individul poate să acceseze în mod congruent sistemul de reprezentare proiectat în măsura necesară şi în ordinea corectă). Asiguraţi-vă totodată că sunt incluşi indicatorii de context corecţi şi punctele de decizie adecvate.
6. Dacă mai trebuie să se lucreze la ordinea strategiei, clientul şi programatorul *operează pentru a modifica sau a reproiecta*

strategia astfel încât să se poată obţine rezultatul dorit. Acest lucru se realizează prin *accesarea resurselor* pentru client, în mod specific:

a. Accesarea structurilor de referinţă şi reprezentărilor adecvate din trecutul (sau imaginaţia) clientului, care vor fi încadrate alături de celelalte etape ale strategiei.
b. Accesarea strategiei pentru creativitate a clientului, astfel încât acesta să o poată aplica pentru a concepe noi alternative.
c. Programatorul poate pur şi simplu să-l întrebe pe client: „Ce trebuie să faci pentru a te asigura că poţi să fii şi plăcut, şi îndrăzneţ?".
d. Cereţi-i clientului să modeleze comportamentul altcuiva pentru a obţine rezultatele pe care le doreşte. De exemplu, întrebaţi-l: „Ştii pe cineva care poate obţine rezultatul dorit de tine? Ce face persoana respectivă în această situaţie?".
e. Recapitulaţi sau reancoraţi mai bine vechile etape ale strategiei.

Ultima şi cea mai importantă parte a reîncadrării este utilizarea interferenţei în sine ca parte integrantă a strategiei modificate. Acest lucru se realizează transformând interferenţa în indicator de context pentru a vă asigura că acel client va şti când, unde şi cum să aplice strategia modificată. Cu alte cuvinte, interferenţa în sine este transformată în punct de decizie *în cadrul strategiei*, aşa încât ea devine o etapă importantă a strategiei, în loc să interfereze *cu* strategia.

6.4.1.2 Transcrierea unei reîncadrări

Transcrierea de mai jos exemplifică modul în care se poate aplica, pas cu pas, acest T.O.T.E. la un proces de instalare real. În transcriere este prezentat cazul unei femei care a venit la unul dintre autori cu o problemă legată de greutatea corporală. Femeia, în jur de 35 de ani, avea cu 15 sau 20 de kilograme peste

greutatea normală. Încercase mai multe metode de slăbire, dar niciuna nu dăduse rezultate.

TRANSCRIERE	*COMENTARIU*
AUTORUL: Crezi că, în mod regulat, mănânci mai mult decât ai nevoie? ... Sau acest lucru se întâmplă doar din când în când?	Autorul începe prin a culege informaţii despre starea actuală a clientei – testează pentru a afla dacă este vorba de o reacţie generalizată sau una dependentă de context.
CLIENTA: O, se întâmplă destul de frecvent. Termin cina şi ştiu că m-am săturat... dar apoi mai văd ceva pe masă (Privirea i se mută în stânga sus, apoi în dreapta jos.) ... sau văd un desert (Privirea i se mută în stânga sus.) care arată apetisant... (Privirea i se mută în dreapta jos.) şi, dintr-odată, mă trezesc mâncând.	Clienta identifică reacţia ca fiind una generală şi, iniţial, sugerează că strategia prin care se motivează să mănânce în exces este un tipar sinestezic rapid care trece de la a vedea mâncarea direct la actul de a o mânca: $V^e \rightarrow K^e$.
A: Cum „ştii" că ai mâncat destul, că te-ai săturat?	Autorul culege informaţii despre testele pe care le efectuează clienta pentru a afla dacă s-a săturat.
C: (Privirea i se mută în stânga jos.) Îmi spun că am mâncat destul... că nu ar trebui să mai mănânc... Sunt foarte atentă la ce mănânc, ştiţi... Dar se pare că asta nu schimbă cu nimic lucrurile.	Clienta indică un semnal auditiv intern care provine din surse vizuale externe: $V^e \rightarrow A'_d$. Observaţi că strategia clientei pentru „a şti" când s-a săturat nu cuprinde nicio componentă kinestezică (o astfel de componentă are un rol important în strategia prin care ea se motivează să mănânce).

A: Ai încercat vreodată să nu mai mănânci în exces?	Autorul culege mai multe informaţii despre strategiile actuale ale clientei.
C: O, sigur că da... Îmi tot spun că nu ar trebui să mai mănânc... (Privirea în stânga jos) Dar se pare că nu mă ajută cu nimic... (Privirea în dreapta jos) impulsul devine prea puternic între timp.	Strategia prin care clienta se motivează să nu mănânce pare să se bazeze în primul rând pe dialog interior. (Celelalte două sisteme de reprezentare sunt implicate în strategia care o motivează să mănânce – întrucât nu există nicio suprapunere între cele două strategii, nu e de mirare că ele pot opera simultan, fără să interfereze una cu cealaltă.) Deoarece strategia clientei pentru a mânca este conectată direct la acţiunile sale (K^e), iar motivarea auditivă nu este conectată, motivarea ei de a mânca va avea întotdeauna prioritate faţă de cea de a nu mânca. De asemenea, strategia clientei de a se motiva să nu mănânce nu se declanşează decât *după* ce ea a iniţiat comportamentul respectiv – ceea ce înseamnă, în esenţă, că ea trebuie să-şi acceseze strategia de motivare pentru a mânca şi să înceapă acţiunea de a mânca *înainte* de a apuca măcar să îşi acceseze strategia pentru a nu mânca!
A: *Ai putut* vreodată să te controlezi în privinţa mâncatului?	Autorul începe să eliciteze resurse.

BCU ASI/CENTRAL LIBRARY

C: O, da... (Privirea în stânga sus) de fapt, când eram la liceu şi apoi la facultate, am participat la concursuri de frumuseţe... Aveam o siluetă de invidiat...

Clienta îşi accesează structura de referinţă adecvată.

A: Cum reuşeai atunci să îţi controlezi greutatea?

Autorul încearcă să eliciteze strategia care funcţionase eficient în trecut, pentru a fi utilizată ca resursă în contextul actual.

C: Păi... în cea mai mare parte, nu eu eram cea care o controla... mama mea era o persoană căreia îi plăcea să controleze totul... (Privirea i se mută în stânga jos, apoi în dreapta.) ... Ea monitoriza ce şi cât mâncam... (Privirea i se tot mută din stânga jos în dreapta jos.) ... Ea îmi spunea ce să fac şi când să fac... (Privirea în stânga sus) Eu nu prea aveam încredere în mine...

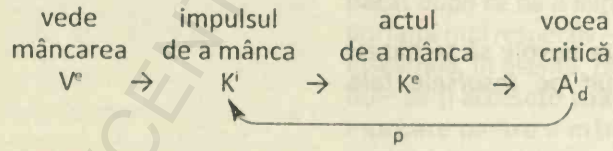
Clienta relatează că motivaţia ei pentru controlul greutăţii provenea din surse externe – în mod specific, mama ei (care, judecând după semnalele de accesare ale clientei, constituia probabil sursa dialogului interior pe care clienta îl avea acum cu privire la mâncare).

A: Nu era nevoie să te bazezi prea mult pe resursele tale proprii?

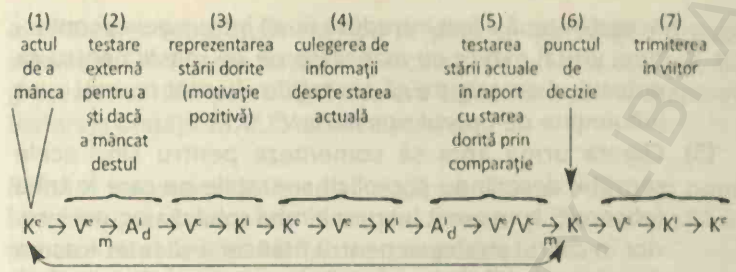
C: Nu... Nu prea eram lăsată să fac alegeri cu privire la viaţa mea... (Privirea i se tot mută din stânga jos în dreapta jos.) nu eram prea fericită pe vremea aceea...

În urma răspunsurilor primite, autorul decide să renunţe la a mai căuta în trecutul personal al clientei resurse aplicabile situaţiei curente (întrucât toate structurile de referinţă ale clientei par să fie asociate cu cvadruple negative) şi optează pentru proiectarea artificială. Pe baza informaţiilor culese, este evident că strategia va trebui să întrunească şi următoarele condiţii specifice: (1) strategia de motivare a clientei pentru controlul greutăţii va trebui să includă toate sistemele de reprezentare şi (2) strategia pentru controlul greutăţii va trebui să fie iniţiată *înainte* ca respectiva clientă să fie prinsă în strategia pentru mâncatul în exces. (3) Testarea pe care o face clienta pentru a şti când a mâncat suficient operează doar pe baza feedbackului din exterior (V^e) şi nu implică nicio verificare internă (aceasta, aşa cum am menţionat mai sus, se datorează probabil programării realizate de mama clientei). Urmarea este că testarea, deşi probabil este corectă şi exactă, nu iniţiază nicio intervenţie internă (îi lipseşte etapa de operare). În consecinţă, autorul trebuie să se asigure că proiectează o astfel de operare în cadrul strategiei. (4) Clienta nu are în cadrul strategiei nicio reprezentare a stării dorite şi, deci, niciun mijloc de a obţine feedbackul.

Strategia problematică a clientei consta în principiu într-o buclă de polarizare care oscila între impulsul de a mânca şi un dialog interior care îi spunea să nu mănânce:



Noua strategie concepută de autor, împărţită pe secţiuni ca să-i fie mai uşor cititorului, a fost ordonată după cum urmează:



(1) Clienta începe, desigur, cu actul de a mânca.

(2) Acesta va declanşa strategia ei naturală de a evalua, uitându-se la ce mănâncă, când a mâncat suficient. În acest punct autorul a ales să instaleze noua succesiune a strategiei, întrucât acest punct se găseşte chiar înainte de a începe bucla care creează problema. Pe lângă feedbackul care îi indică faptul că a mâncat suficient (o etapă internă este instalată mai spre finalul strategiei), autorul a adăugat o altă verbalizare la dialogul interior care spunea: „Am mâncat suficient *şi*, dacă nu mai mănânc acum, voi reuşi să slăbesc". (Această verbalizare a fost repetată de câteva ori împreună cu reacţia existentă a clientei.)

(3) Această verbalizare urma să ancoreze o etapă în care clienta îşi construia o imagine despre cum ar vrea să arate (V^e). Această imagine urma, la rându-i, să acceseze experienţa senzaţiei plăcute pe care ar avea-o clienta dacă ar atinge rezultatul pe care şi-l dorea de atâta vreme (K^i).

(4) Când reuşea să obţină această senzaţie, trebuia să se ridice imediat de la masă (K^e) şi să se ducă să se uite în oglindă. (I s-au dat instrucţiuni speciale ca, dacă nu avea încă o oglindă în mărime naturală, să îşi cumpere una şi să o aşeze în bucătărie, dacă se putea, sau într-o cameră învecinată.) Această etapă avea şi avantajul că o forţa să întrerupă contactul vizual extern cu mâncarea. După ce se uita cu atenţie în oglindă, trebuia să închidă ochii, să respire adânc şi să îşi verifice senzaţiile, apoi să testeze dacă a mâncat suficient. Astfel urma să se confirme (sau infirme) comunicarea precedentă din dialogul interior.

Această etapă a fost introdusă după întreruperea contactului vizual extern cu mâncarea de pe masă, pentru ca autorul să se asigure că senzaţiile clientei nu mai sunt influenţate de tiparul sinestezic $V^e \rightarrow K^i$.

(5) Clienta urma apoi să comenteze pentru sine acele senzaţii, descriindu-şi explicit senzaţiile pe care le trăia (observaţi cum acest lucru schimbă rolul dialogului interior în cadrul strategiei pentru mâncat a clientei – acum descrie senzaţiile în loc să aibă o reacţie de polarizare faţă de ele). După ce descria senzaţiile, clienta trebuia să se întrebe dacă vrea să mai mănânce ori să pună mâncarea deoparte. Când lua această decizie, ea trebuia să compare imaginea stării dorite cu ce vedea în oglindă, adică starea actuală (V^e/V^c), iar decizia urma să fie luată pe baza senzaţiei rezultate din această comparaţie.

(6) Dacă simţea cu adevărat că trebuie să mai mănânce (ceea ce autorul presupunea că se va întâmpla foarte rar), trebuia să respecte decizia impusă de senzaţiile sale şi să mănânce, dar, înainte de a mânca, trebuia să îşi construiască o imagine specifică despre ce şi cât să mănânce. Dacă nu simţea nevoia să mai mănânce, trebuia să îşi imagineze, cât mai detaliat cu putinţă, cum pune deoparte tot ce se află pe masă şi iese din bucătărie pentru a face altceva. În cadrul acestor imagini construite trebuia să includă şi o reprezentare a ei simţindu-se bine în timp ce face acţiunile respective, pentru că a reuşit să îşi atingă rezultatul dorit. (Rolul imaginilor construite era să asigure o autotrimitere în viitor care să ajute la reprogramarea tiparului sinestezic problematic.) Actul de a pune mâncarea deoparte sau de a mânca doar o anumită cantitate urma să fie iniţiat de vederea mâncării în loc să fie iniţiat de impulsul de a mânca. Dacă se hotăra să mai mănânce, imaginile construite o ajutau să „fie atentă" la cantitatea pe care o mânca.

Pentru fiecare etapă a strategiei au fost accesate şi ancorate diferite structuri de referinţă, apoi strategia a fost repetată. Însă, deşi clienta era capabilă să eliciteze şi să efectueze fiecare parte

a strategiei separat, îi era foarte greu să parcurgă întreaga strategie. De fiecare dată când încerca, fie omitea o etapă, fie greşea ceva. Din acest motiv nu era îndeplinită prima etapă de testare a unităţii T.O.T.E. de reîncadrare.

Reluăm transcrierea, imediat după ce clienta a făcut o nouă încercare de a completa strategia. Autorul şi clienta se află în punctul 2B al unităţii T.O.T.E. de reîncadrare.

TRANSCRIERE	*COMENTARIU*
C: Pfuu... Îmi pare sincer rău că tot încurc lucrurile... Cred că pur şi simplu nu mă duce capul... (Privirea în stânga jos, apoi în dreapta jos.)	
A: Înainte de a începe să ai senzaţii negative, aş vrea să te întreb ceva.	
C: Bine.	
A: Ce s-ar întâmpla dacă ai reuşi să încorporezi această strategie?	Întâlnind o interferenţă, autorul trece la etapa (3) din cadrul unităţii T.O.T.E. de reîncadrare şi testează urmarea rezultatului specific al strategiei.
C: Păi... Cred că aş înceta să mai mănânc.	
A: Ei, bine, eu sper că nu vei înceta să mai mănânci... ţi-ar fi fatal.	Autorul testează raportul pe care îl are cu clienta, încercând o glumă.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

C: (Râzând) Ei, vreau să spun... Nu aş înceta de tot să mănânc... Aş înceta să mănânc *în exces*...

Clienta reacţionează pozitiv, un indiciu că raportul se menţine. Autorul continuă să testeze rezultatul la nivelul detaliilor. [Tot etapa (3).]

C: Mmmm... Aş fi mai slabă... Aş arăta mai slabă.

A: Ai arăta mai slabă.

C: Da... Aş arăta aşa cum aş vrea, ca să pot să... aşa cum arătam în facultate... vreau să arăt aşa cum arătam atunci când nu îmi plăcea de mine...

Ultimul comentariu al clientei pare să implice o legătură între felul în care arăta într-o perioadă în care nu era fericită şi genul de persoană care era atunci. Situaţia de a nu se plăcea din nou arătând mai slabă ar fi în conflict cu un metarezultat fundamental, acela de a te plăcea pe tine. În cel mai bun caz, să arate mai slabă este probabil o ancoră nepotrivită.

A: Îţi dai seama ce ai spus adineauri?

C: Ce am spus despre ce?

A: Că vrei să arăţi aşa cum arătai când nu îţi plăcea de tine.

C: Ei, bine... oarecum...

A: Sunt curios... Cât de mult te-ai schimbat de atunci... de când te-ai îngrăşat?

Autorul încearcă să afle posibilele resurse pe care le-a obţinut clienta prin faptul că s-a îngrăşat, o întrebare foarte

importantă. Am arătat mai devreme că tipul de constituţie este un mecanism de accesare foarte puternic şi important. Persoanele mai robuste tind, în general, să conştientizeze mai mult experienţele kinestezice interne; persoanele slabe tind să se orienteze mai mult înspre vizual. Persoanele a căror greutate corporală se schimbă semnificativ suferă adesea şi o modificare a stării de conştiinţă. O persoană care slăbeşte devine mai conştientă de felul în care *arată* şi trebuie să se priveze de multe plăceri kinestezice legate de mâncare şi băutură. Multe dintre persoanele care încearcă tot felul de diete nu sunt pregătite pentru această schimbare de stare şi nu doresc să urmărească aceste rezultate pe termen lung. Ele se opun schimbării de stare, dar doresc schimbarea fizică. Aceasta poate fi o situaţie foarte frustrantă dacă nu este conştientizată.

C: O, am făcut progrese mari de atunci... (Privirea i se mută în dreapta jos.) ... (Coboară tonul şi vorbeşte mai rar.) nu a fost uşor... dar... atunci nu eram pe picioarele mele... acum sunt mult mai stăpână pe *mine*... sunt mult mai stabilă... mă plac mult mai mult ca persoană...

Clienta enumeră o serie de resurse pe care le-a câştigat odată cu kilogramele în plus, iar acestea sunt, judecând după semnalele de accesare şi după predicatele sale, preponderent kinestezice.

A: Aha... Acum, dacă ai slăbi şi ai ajunge să arăţi cum arătai atunci, crezi că ai mai putea să ai toate aceste resurse importante?

Autorul testează reprezentarea clientei asupra rezultatului specific pentru a afla dacă acesta este congruent cu metarezultatele pe care tocmai le-a menţionat. (3)

C: Mmmmm... Păi... (Privirea i se mută din dreapta sus în dreapta jos, apoi în stânga jos şi apoi înapoi în dreapta sus.) Cred că da. (Vocea îi este ezitantă, fruntea i se încreţeşte, privirea i se mută în stânga jos.)

Clienta exprimă existenţa unei incongruenţe.

A: Nu pari foarte sigură de asta... Vrei să faci ceva pentru mine... vrei să îmi descrii din nou imaginea pe care o ai despre tine când eşti aşa?

Autorul începe să testeze detaliile specifice ale rezultatului dorit.

C: (Se uită în dreapta sus.) Păi... arăt foarte slabă... aşa cum arătam în facultate...

A: Dar faţa din acea imagine... zâmbeşte? ... Arată ca faţa cuiva stăpân pe sine?

C: Păi... (Îşi mută privirea din stânga sus în dreapta sus şi invers.) nu prea văd faţa... Este mai mult o imagine a corpului... fără cap...

A: O... înţeleg... fata din imaginea ta nu prea are capul pe umeri, nu-i aşa?

C: (Râde.) ... Nu prea.

A: Ştii... Eu am o teorie despre persoanele supraponderale... Teoria mea este că ajung la un exces de greutate din cauză că le este „greu" să acceseze resursele specifice de care au nevoie... Crezi că ar fi posibil *şi* să slăbeşti, *şi* să rămâi stăpână pe tine, *şi* să te placi?

Autorul expune detaliile rezultatului specific modificat al noii strategii pe care a încercat să o instaleze. (4) El a iniţiat totodată a doua subunitate T.O.T.E. a procesului de reîncadrare – aceea de a testa succesiunea strategiei pentru a afla dacă aceasta va asigura obţinerea rezultatului modificat. (5)

Observaţi, de asemenea, că autorul profită de ambiguitatea dintre „greutate" şi „greu" pentru a reîncadra problema clientei legată de pierderea în greutate.

C: Ar fi foarte bine.

A: Poţi să te uiţi acolo, sus (îi indică să se uite în dreapta sus:), şi să vezi o imagine a ta aşa cum ai arăta dacă ai putea să fii *şi* slabă, *şi* stăpână pe tine, *şi* pe propriile picioare, şi să-ţi placă de tine?

Autorul începe etapa (6) a reîncadrării şi modifică etapele strategiei iniţiale în aşa fel încât acestea să obţină rezultatul modificat în etapele (3) şi (4).

C: Ăăă... (Priveşte din dreapta sus în stânga sus şi invers.) Eu... Mi-e greu... (Încruntă din sprâncene.) Mi se face gol în minte...

A: Bun... opreşte-te un moment... Vreau să încerci ceva care cred că te va ajuta... (Mută

Autorul începe să instaleze o ancoră vizuală internă pentru starea actuală a clientei.

mâna dreaptă a clientei, aşezând-o cu palma în sus pe genunchiul drept.) ... Vreau să te uiţi aici, jos, şi să vezi în această palmă o imagine a ta aşa cum arăţi acum... Poţi să faci asta?

Observaţi că autorul îi cere clientei să îşi orienteze capul în poziţia de accesare kinestezică, adică să se uite în dreapta jos, în palmă. În felul acesta, structura de referinţă extrasă de autor va fi ancorată de abilităţile şi resursele kinestezice pe care clienta le-a dobândit în starea sa actuală.

C: (Se uită în dreapta jos, în palmă.) ... Mda.

A: Şi, în timp ce te uiţi în palmă... vreau să te asiguri că poţi să-i vezi clar detaliile feţei, să-i vezi expresia, postura şi gesturile... Îi vezi expresia feţei?

C: Mda... Arată foarte stăpână pe ea şi mulţumită de sine...

A: (O întrerupe.) Nu vreau nicio interpretare, acum... Vreau să-i poţi vedea culoarea pielii şi încordarea muşchilor din jurul nasului, gurii şi ochilor... Le vezi, nu-i aşa?

Autorul calibrează imaginea pentru a se asigura că este în totalitate vizuală.

C: Oarecum... (Strânge din ochi, ca şi cum ar focaliza imaginea.) ... Acum este mai clar.

A: Bun... bine... acum continuă să te uiţi la acele detalii şi, în timp ce faci asta, vreau să

Autorul elicitează o reprezentare internă integrală a cvadruplei pentru starea actuală

începi să-ţi imaginezi senzaţiile pe care le-ai avea dacă ai intra în trupul ei, în aşa fel încât să ai toate acele senzaţii de stăpânire... autocontrol... şi respect de sine... toate acele resurse... dar să simţi şi problemele ei... cum sunt problemele cu mâncatul... Şi, când ai acele senzaţii... imaginează-ţi că ea ţi le descrie în aşa fel încât să auzi cum sună vocea ei... viteza cu care vorbeşte... tonul... Şi, în timp ce vorbeşte, observă-i respiraţia... Cât de repede şi din ce parte a corpului respiră... şi mirosurile pe care le simte când respiră... Poţi să faci toate astea?

a clientei, pentru a o ancora de imaginea pe care ea şi-a construit-o despre sine.

C: Mmm... da... (Privirea rămâne *ţintuită* în dreapta jos, pupilele îi sunt lipsite de focalizare.)

Comportamentul clientei arată că ea a intrat într-o uşoară stare de transă.

A: Bine... acum întoarce-te aici... cu mine, uită-te la mine până mă vezi clar şi îmi auzi vocea... (Aşteaptă până când clienta reacţionează.) ... Acum vreau să te uiţi jos, în cealaltă palmă (Mută mâna stângă a clientei, cu palma în sus, pe genunchiul ei stâng.), şi să construieşti o imagine a felului în care arătai când erai slabă... în facultate... Şi vreau să te uiţi cu atenţie la faţa acestei persoane,

Autorul întrerupe această stare pentru a o scoate pe clientă din cvadrupla pentru starea ei actuală şi îi cere clientei să creeze o ancoră vizuală pentru reprezentarea actuală a stării dorite, în care este slabă. Observaţi că pentru această structură de referinţă autorul îi cere clientei să se uite în stânga jos (accesarea pentru dialogul interior). În felul acesta, structura de referinţă va fi asociată cu dialogul

acum, aşa încât să îi vezi expresia şi toate detaliile ce ţin de ochi şi de gură... Ai acea imagine?

interior pe care ea îl are în legătură cu strategiile existente pentru mâncat (despre care s-a admis că sunt o reminiscenţă a influenţei mamei sale). Observaţi, de asemenea, că, deoarece autorul îi cere clientei să îşi orienteze capul înspre semnale de accesare din alte sisteme decât cel vizual, acesteia i-a fost destul de greu să obţină imaginea, până când a suprapus semnalul de accesare vizuală de a strânge din ochi peste celălalt semnal de accesare. Sarcina pe care autorul îi cere clientei să o execute este destul de complicată şi, în ambele cazuri, în cele din urmă ea intră într-o uşoară stare de transă (care este o cale generală de accesare a tuturor proceselor interne – a se vedea „Patterns II") pentru a o îndeplini.

C: (Strânge din ochi.) Cred că da... Îmi e greu să îmi imaginez faţa ei.

A: Ai vreo fotografie a ta de atunci? ... Cum arătai în ea?

Accesează o structură de referinţă pentru a o ajuta pe clientă să efectueze ce i-a cerut.

C: (Privirea i se mută în stânga sus, apoi din nou în stânga jos.) O... OK... Acum o văd... Nu arată ca o persoană fericită.

A: Acum vreau să te uiţi la faţa ei în aşa fel încât să *vezi* ce indicatori specifici îţi arată că nu e fericită... Şi, pentru o clipă, *doar uită-te* la ea... (Se opreşte, pentru a-i lăsa timp clientei să reacţioneze.) ... Şi acum aş vrea să îţi imaginezi cum intri în corpul acestei persoane şi ai senzaţiile ei... poate de instabilitate şi nefericire... dar şi senzaţiile ei pozitive... Şi să îţi aduci aminte cum te simţeai când erai slabă... ca să conştientizezi diferenţele... Şi ascultă-i vocea când îţi spune cum e să fii ea... Şi, când *asculţi*, vreau să fii atentă la respiraţia ei... şi la mirosurile şi gusturile pe care ea le simte...

C: (Privirea îşi pierde focalizarea, pupilele se dilată şi faţa devine inexpresivă, indicând faptul că a intrat într-o altă transă uşoară.)

A: Bun... acum întoarce-te... şi uită-te din nou la mine... Eşti aici?

C: (Clipeşte din ochi.) ... Mda... Cred că da.

A: Acum vreau să te uiţi din nou în jos, la palme, ca să poţi vedea cele două părţi ale tale... persoana slabă în palma stângă şi cea grasă în palma dreaptă...

Autorul calibrează din nou experienţa vizuală a clientei, apoi începe să eliciteze o reprezentare internă completă a cvadruplei pentru reprezentarea actuală (şi problematică) pe care clienta o are despre starea dorită.

C: (Uitându-se când la o mână, când la cealaltă) OK.

A: Apoi vreau să întrebi persoana slabă ce are de spus despre cea grasă. Şi ascultă cu atenţie ce îţi spune.

Autorul continuă să consolideze structurile de referinţă pe care le-a creat, accesând şi ancorând atât reprezentări ale aspectelor pozitive, cât şi reprezentări ale aspectelor negative ale stării actuale din strategia asociată cu structura de referinţă pentru starea dorită a clientei (6).

C: Păi... ea crede că persoana cealaltă este mult prea grasă... e îngrozită de obiceiurile alimentare ale celeilalte...

A: Ce crede ea despre resursele şi abilităţile acestei persoane?

C: (Vocea i se linişteşte.) O, o invidiază... vrea să aibă puterea şi autocontrolul ei...

A: Acum întreab-o pe cea grasă ce simte în legătură cu cea slabă.

C: (Se uită în palma dreaptă. În timp ce face asta, inconştient, întoarce palma stângă şi începe să îşi frece genunchiul stâng.) Păi...

A: (Râzând, întoarce la loc mâna clientei cu palma în sus.) Nu face asta... Ai să o striveşti!

Autorul face o glumă pentru a testa raportul cu clienta şi a menţine un cadru pozitiv al interacţiunii.

C: Cum? ... O... (Râde.) ...

A: Aşa e mai bine... Acum, ce simte cea grasă în legătură cu cea slabă?

Autorul reîncepe procesul de consolidare a structurii de referinţă pentru a include reprezentări atât ale aspectelor pozitive, cât şi ale aspectelor negative ale fiecărei stări. (Observaţi că el întreabă în mod specific persoana grasă ce „simte" în legătură cu cealaltă parte, iar clienta întreabă cealaltă parte – pe calea dialogului interior – ce are de zis despre cea grasă.) (6)

C: (Uitându-se în palma dreaptă) ... Crede că cea slabă are foarte multe probleme... într-un fel, îi e milă de ea...

A: Dar despre resursele celei slabe?

C: (Uitându-se când la o palmă, când la cealaltă) ... Ei, bine, i-ar plăcea să poată avea corpul acesteia... Îi place asta... Şi admiră energia celei slabe... cea slabă are mai multă energie decât cea grasă...

A: Bun... bine... Acum, ştii ce am înţeles? ... Mi-am dat seama că fiecare dintre aceste două părţi ale tale are propriile ei probleme, dar totodată are

Autorul construieşte un metacadru pentru calităţile celor două reprezentări, încadrând proprietăţile individuale ale acestora prin prisma

calităţi şi resurse speciale... *şi* că fiecare poate să utilizeze resursele celeilalte pentru a-şi rezolva problemele... şi, încă ceva... şi aş vrea să verifici asta... cred că ai fi surprinsă să afli că ambele, dacă te gândeşti bine, vor de fapt acelaşi lucru... Pun pariu că ambele părţi şi-ar dori o existenţă în care să aibă confort psihic şi echilibru şi să se bucure din plin de toate resursele tale, ca persoană... Am dreptate?

metarezultatului, echilibrul şi armonia persoanei ca întreg, şi începe să propună o integrare a rezultatelor individuale ale celor două stări, ca modalitate mai eficientă de a atinge acest metarezultat.

C: (Uitându-se când la o mână, când la cealaltă) ... O, da.

Clienta reacţionează pozitiv la integrarea propusă.

A: Acum vreau să întrebi fiecare dintre aceste părţi dacă vrea să îşi împărtăşească resursele cu cealaltă şi să o ajute să îşi rezolve problemele... Ce spun părţile?

Autorul continuă să pregătească procesul de instalare, încadrând din nou calităţile stărilor individuale prin raportare la metarezultat.

C: (Dând din cap afirmativ) Ambele spun că sunt de acord să încerce.

Răspunsul clientei este congruent.

A: Minunat... Acum, ce vreau eu să faci este să te uiţi când la o parte, când la cealaltă şi să construieşti o serie de imagini... cum sunt cadrele dintr-un film... şi să vezi metamorfoza sau tranziţia care are loc când o

Autorul alege o metodă de integrare vizuală, întrucât a lucrat cu ancore vizuale împărţind transformarea clientei în etape de schimbare distincte care evoluează în mod egal din ambele direcţii.

parte se transformă în cealaltă... Construieşte cam cinci imagini... astfel încât cea de aici, din mijloc (Arată înspre un punct situat la jumătatea distanţei dintre cele două palme.), să fie o integrare completă a celor două... OK? ... Şi acordă-ţi tot timpul de care ai nevoie pentru a face asta... şi dă din cap când ai terminat...

C: (Se tot uită, un timp, când la o palmă, când la cealaltă, apoi dă din cap.)

A: Acum vreau să îţi uneşti uşor palmele... aşa încât palmele să se suprapună... Şi, când le uneşti, vreau să vezi cum toate acele imagini se contopesc... astfel încât, când ţi-ai unit mâinile, aceste imagini se vor combina şi vor forma o imagine clară şi distinctă a celei din mijloc... acordă-ţi tot timpul de care ai nevoie...

Autorul începe procesul de prăbuşire a ancorelor, atât vizual, cât şi kinestezic. (Cerându-i clientei să îşi unească palmele.) (6)

C: (Pe măsură ce îşi apropie palmele, faţa îşi pierde expresivitatea, pupilele i se dilată, respiră mai rar şi superficial. Mâinile încep să îi tremure spasmodic, afişând mişcări ideomotoare specifice stărilor de transă.) ... (Când palmele i se suprapun, clienta dă din cap.)

A: Vezi clar acea imagine.

Autorul testează pentru a se asigura că are loc integrarea.

C: (Dă din cap afirmativ.)

A: Atunci, ultima etapă rămasă este să introduci această imagine în corpul tău... Şi poţi să o aşezi unde crezi că e cel mai adecvat... hai...

Apoi autorul încheie procesul de prăbuşire a ancorelor printr-un ultim gest kinestezic.

C: (Îşi apropie palmele de abdomen, cu aceleaşi mişcări spasmodice. Când palmele ating abdomenul, începe să plângă încet.) ... E aşa de bine... Nu mi-am dat seama că am fost în conflict cu mine însămi atâta vreme...

Reacţia clientei arată că integrarea a reuşit.

A: (Aşteaptă până când clienta îşi revine.) ... Vreau să ne întoarcem la noua strategie pe care am testat-o un pic mai devreme... Şi vreau să aşezi noua imagine şi noile senzaţii pe care tocmai le-ai avut în locul scopului pe care vrei să-l realizezi... De acord?

Autorul se întoarce la etapa (5) a unităţii T.O.T.E. de reîncadrare şi include reprezentarea integrată a stării dorite a clientei în noua strategie pentru mâncat.

C: (Zâmbeşte şi dă din cap afirmativ.) Sigur că da.

A: Dar înainte să ne întoarcem la asta... vreau să fii atentă la încă un lucru... Ştii cum te simţi când eşti echilibrată şi stabilă... Corect?

Ca măsură suplimentară, autorul reproiectează şi testarea kinestezică a clientei pentru starea actuală, introducând o testare pentru „stabilitate", împreună cu operările adecvate (care nu implică mâncatul) pentru

a atinge acel rezultat specific. [Apoi el revine la etapa (6).]

C: (Dă din cap afirmativ.) Da... (Se uită repede în dreapta jos.)

A: Ştii cum te simţi dacă devii instabilă sau dezechilibrată?

C: (Se uită în dreapta jos.) ... Mmmmm... (Dă din cap afirmativ.) Da...

A: Vreau să mai schimb ceva în noua ta strategie... când te uiţi în oglindă şi îţi verifici senzaţiile... vreau să te asiguri că nu devii instabilă... Ştii cum să faci asta?

Autorul introduce noua testare şi noile operări pentru „stabilitate" în punctul de decizie al noii strategii pentru mâncat – (5).

C: (Priveşte în dreapta jos.) Mda... Cred că pot să fac asta.

A: Acum sunt conştient că, în trecut, principalul tău mijloc de a-ţi găsi echilibrul era mâncarea... aşadar, vreau să elaborez două modalităţi în care să îţi găseşti echilibrul fără să recurgi la mâncare dacă începi să simţi că îţi pierzi echilibrul sau că devii instabilă atunci când slăbeşti... de exemplu, să-ţi faci acea imagine în care eşti o persoană echilibrată... sau să închizi ochii şi să respiri adânc... sau ceva asemănător... Bine?

C: Sigur... să începem...

În continuare, autorul a ajutat-o pe clientă să includă operări pentru echilibrare, care au fost încorporate în punctul de decizie al strategiei. După ce a modificat strategia astfel încât să includă schimbările din reprezentarea clientei asupra stării sale dorite şi după ce a adăugat operările de echilibrare în punctul de decizie, autorul s-a întors la etapa 1 a unităţii T.O.T.E. de reîncadrare şi a testat modificările aduse noii strategii, cerându-i clientei să parcurgă din nou etapele şi trimiţând-o în viitor. În seara aceea, la masă, abilitatea clientei de a accesa şi ordona etapele s-a îmbunătăţit simţitor, iar procesul de instalare a fost încheiat rapid şi uşor. O săptămână mai târziu, clienta l-a sunat pe autor şi i-a comunicat fericita veste că deja slăbise patru kilograme. În prezent, clienta continuă să îşi menţină greutatea corporală şi stabilitatea.

6.5 Instalarea şi interferenţele în cazul grupurilor şi organizaţiilor

În cazul grupurilor şi organizaţiilor, ca şi în cazul indivizilor, instalarea sau iniţierea unor noi succesiuni comportamentale are loc prin repetarea, planificarea şi instalarea semnalelor sau ancorelor adecvate. Însă, când lucrează cu o organizaţie, îndatoririle programatorului sunt întrucâtva extinse, pentru că, pe lângă ordonarea funcţiilor şi operaţiunilor din cadrul organizaţiei, programatorul trebuie să se ocupe şi de funcţiile şi strategiile interne ale indivizilor care intră în componenţa organizaţiei respective. Comportamentul fiecărui individ (un sistem în sine) este un element al sistemului mai amplu sau al metasistemului. Principiile care operează în cadrul sistemului mai amplu vor fi izomorfe cu cele implicate în strategiile fiecărui individ. De exemplu, fiecare organizaţie sau familie va avea o stare actuală, o stare dorită şi o succesiune de testări şi operări prin care ajunge de la starea actuală la starea dorită. Aceste succesiuni de testări şi operări sunt efectuate de oameni (sau maşini), fiecare având propriile stări actuale, stări dorite şi succesiuni de testări şi operări (a se vedea secţiunea 5.3.2, dedicată proiectării). Fiecare persoană va constitui o resursă specifică pentru funcţionarea

organizaţiei ca întreg şi, în acelaşi timp, fiecare persoană va avea un set specific de resurse care contribuie la funcţionarea sa ca individ.

Un aspect care diferenţiază operaţiunile unei organizaţii de strategiile unui individ este acela că, în cazul organizaţiilor, „ierarhizarea" operaţiunilor tinde să fie mai evidentă. De când am început să vorbim despre strategii şi unităţi T.O.T.E., am discutat, desigur, despre ierarhizarea diferitelor subrutine ale unei anumite strategii – în care outputul sau rezultatele unei părţi din succesiunea sau sistemul ca ansamblu constituie inputul pentru o parte de ordin superior. Punctul de decizie dintr-o strategie, de pildă, este un bun exemplu de diviziune ierarhică a muncii. Punctul de decizie evaluează outputul subrutinei (subrutinelor), după care trebuie să indice dacă activitatea trebuie reluată sau dacă strategia este pregătită să treacă la etapa următoare (deci supervizează funcţionarea strategiei). De asemenea, punctul de decizie dictează ponderea diferitelor strategii în cadrul repertoriului de posibilităţi al individului, alegând-o pe cea mai adecvată pentru a rezolva o anumită situaţie. Poziţiile ordonate ierarhic din cadrul unui grup sau al unei organizaţii funcţionează pe baza aceloraşi principii ca şi punctele de decizie din cadrul unei strategii. În esenţă, programatorul le va trata aşa cum tratează punctele de decizie din cadrul strategiei unei persoane.

În cazul grupurilor şi organizaţiilor, procesul de instalare şi implementare eficientă a noilor strategii, operaţiuni şi rutine va urma aproximativ aceleaşi proceduri folosite pentru a instala o strategie unui individ:

1. Stabiliţi metarezultatele: Adesea, când se aduc schimbări în rutina activităţii zilnice cu care s-au obişnuit angajaţii, mulţi dintre ei devin agitaţi sau zăpăciţi. Acest lucru, la rându-i, poate să le afecteze randamentul – deşi ulterior aceiaşi angajaţi vor aprecia respectivele schimbări. De mare ajutor în acest caz este ca instalarea noilor proceduri să fie însoţită de o reîncadrare, în care toate schimbările să fie încadrate şi justificate prin raportare la metarezultate. De pildă, modificările aduse rezultatelor sau

activităţilor de rutină ale angajaţilor pot fi încadrate ca elemente care contribuie la atingerea metarezultatelor dorite de toţi membrii personalului: creşterea satisfacţiei şi eficienţei la locul de muncă, creşterea producţiei şi a profitului, diversificarea condiţiilor şi programului de muncă şi aşa mai departe.

În grupurile sociale, instalarea unor noi strategii şi interacţiuni poate fi justificată de metarezultate cum sunt: îmbunătăţirea relaţiilor dintre membrii grupului, creşterea armoniei şi dezvoltarea familiei sau a grupului etc.

2. Stabiliţi rezultatele specifice şi urmările rezultatelor: se stabilesc reprezentări şi descrieri cu bază senzorială pentru starea actuală şi starea dorită, precum şi indicatori specifici pentru testare şi feedback. (A se vedea Proiectarea, 5.3.2)

3. Stabiliţi nevoile şi resursele fiecărui element al sistemului (fiecărui membru sau departament al grupului sau organizaţiei): aflaţi cu ce anume trebuie să lucraţi. Elicitaţi strategiile pentru decizie, motivare, învăţare şi creativitate ale membrilor grupului. Sau, în funcţie de nivelul la care lucraţi cu activităţile organizaţiei, evaluaţi diferitele abilităţi ale departamentelor, secţiilor, birourilor etc. care contribuie la funcţionarea organizaţiei.

4. Instalaţi noile rutine şi operaţiuni pentru membrii şi/sau departamentele organizaţiei, programând activităţile fiecărui membru sau departament în funcţie de abilităţile specifice ale fiecăruia.

A. *Redundanţa şi feedbackul*

Când daţi instrucţiuni ori stabiliţi noi programe sau rutine, este bine să vă asiguraţi că instrucţiunile şi îndrumările (ancorele) menite să organizeze comportamentul membrilor organizaţiei sunt prezentate într-o formă care face apel la toate sistemele de reprezentare. Cu alte cuvinte, pentru a garanta că un anumit comportament a fost ancorat, asiguraţi-vă că, pe cât posibil, instrucţiunile pentru succesiunile comportamentale sunt transpuse şi codificate în fiecare sistem de reprezentare; adică instrucţiunile vor fi redundante în fiecare sistem de reprezentare.

De exemplu, în sistemul kinestezic, individul poate fi îndrumat să parcurgă toate operaţiunile şi să obţină senzaţii în legătură cu ele; vizual, individului i se pot arăta imagini şi diagrame sau i se poate cere să îi observe personal pe alţii; auditiv, se pot face descrieri verbale explicite ale operaţiunilor, iar feedbackul verbal şi supervizarea pot fi realizate pe măsură ce individul îşi învaţă rutina. Instalând ancore pentru etapele şi succesiunea operaţiunilor în toate sistemele de reprezentare, veţi asigura transmiterea şi codificarea la maximum a informaţiilor.

De asemenea, este foarte util să stabiliţi o reţea de feedback între personalul relevant, membrii grupului şi orice alţi oameni sau elemente implicate în operaţiune, în aşa fel încât aceştia să obţină un feedback cu privire la rezultatele operaţiunilor lor, iar voi să obţineţi un feedback cu privire la eficacitatea operaţiunilor pe care le-aţi instalat. (Cât de aproape de final este proiectul? A fost produsul comandat? Livrat? Recepţionat? Ce schimbări sau operaţiuni mai trebuie făcute pentru a se atinge starea dorită? Cine şi ce sarcină îşi va asuma?) Redundanţa feedbackului şi tipului de feedback sunt, de asemenea, foarte importante. Dacă nu este utilizat feedbackul adecvat, operaţiunile pot fi încetinite şi se pot pierde informaţii. Adesea, dacă procedura a fost instalată în aşa fel încât să se stabilească un contact vizual şi auditiv direct între membrii care participă la operaţiune, feedbackul şi operarea se vor produce mult mai simplu.

Unul dintre autori a oferit odată consultanţă unei corporaţii care tocmai îşi instalase un sistem computerizat cu care să înregistreze, să stocheze şi să trimită comenzi pentru produsul lor. Însă, la scurt timp după instalarea noului sistem, numărul de „comenzi pierdute" ale companiei a crescut dramatic. „Comenzile pierdute" reprezentau un mare mister pentru toată lumea. Autorul a observat atunci cum funcţiona noul sistem computerizat. Computerul efectua trei operaţiuni de bază: (1) memora numele, adresa şi comanda persoanei sau companiei care solicita produsul, (2) trimitea aceste informaţii către terminalul distribuitorului pentru produsul respectiv şi (3) informa operatorul de computer cu privire la primirea comenzii la terminalul

distribuitorului. Însă, pentru a face computerul să preia şi să memoreze informaţiile despre cumpărător, trebuia utilizat un anumit format pentru introducerea informaţiilor. Când era respectat acest format şi computerul prelua informaţiile, el tipărea feedbackul: „acceptat/efectuat". Pentru încheierea cu succes a altor operaţiuni apărea un alt tip de feedback. Autorul şi-a dat seama că, din cauza ambiguităţii cuvântului „efectuat", mulţi dintre angajaţii care nu cunoşteau modul de funcţionare a computerelor introduceau comenzi şi presupuneau că feedbackul „acceptat/efectuat" oferit de computer însemna că acea comandă fusese trimisă şi recepţionată şi că operaţiunea era încheiată. Când situaţia a fost remediată schimbându-se afişarea feedbackului, care apărea ca „memorat", „trimis" şi „recepţionat de _____", numărul „comenzilor pierdute" a scăzut semnificativ.

Un alt aspect comun în rândul organizaţiilor este selectarea şi pregătirea personalului pentru a ocupa posturile vacante. Decizia de a recruta sau de a pregăti personalul este una importantă, aşa cum am arătat mai devreme. Un input de care un bun manager are nevoie pentru a lua în mod inteligent o asemenea decizie este descrierea postului (fişa postului). Cu cât sunt mai de calitate informaţiile cu privire la comportamentul necesar pentru a fi eficient pe un anumit post, cu atât va fi mai de calitate decizia pe care managerul o va lua în problema recrutării/pregătirii. (Acest aspect este izomorfic cu obţinerea unei reprezentări integrale a cvadruplei pentru starea dorită în instalarea unei strategii la nivel de individ.) O tehnică proiectată de unul dintre autori pentru obţinerea unor informaţii de calitate cu privire la cerinţele postului este prezentată mai jos. Oferiţi supervizorilor formulare (a se vedea exemplul de formular A de pe pagina următoare) pentru a le distribui personalului pe care îl supervizează. Aceste formulare trebuie să fie completate în contextul respectiv (adică angajatul trebuie să completeze formularul în timp ce lucrează în postul respectiv). Pentru a asigura acest lucru, supervizorul nu va comunica momentele în care angajaţii trebuie să completeze formularele. Supervizorul are următoarele responsabilităţi:

1. Distribuie angajaţilor formularele şi reîncadrările adecvate, trei zile la rând. (A se vedea procedura 1)
2. Informează angajaţii că trebuie să completeze formularele în momentele desemnate (cunoscute doar de supervizor – acestea vor fi stabilite aleatoriu, pe durata zilei de lucru) pe o perioadă de trei zile.
3. Strânge formularele şi verifică dacă sunt inteligibile/lizibile.

Evident, angajaţilor li se cere să completeze formularele în context pentru a reduce neconcordanţele dintre comportamentul lor efectiv şi cuvintele pe care le folosesc în încercarea de a transcrie acel comportament în formular. După culegerea acestor informaţii iniţiale (presupunând că se impune descrierea în detaliu a mişcărilor), vor fi adecvate următoarele etape:

1. Cereţi supervizorilor să alcătuiască o listă cu cele mai frecvente şase activităţi/sarcini raportate de angajaţi (verificaţi prin sondaj pentru a vă asigura că sunt oneşti).
2. Concepeţi un formular în care activitatea/sarcina să fie plasată în context, cerându-i fiecărui angajat să aleagă un exemplu specific pentru fiecare dintre cele şase activităţi/sarcini frecvente şi să descrie ce a trebuit să facă pentru a se pregăti să îndeplinească eficient sarcina respectivă (nu cu mai mult de cinci minute înainte de a începe sarcina respectivă) şi ce a trebuit să facă pentru a se asigura că sarcina a fost completată, îndeplinită (de exemplu: Prezentarea informaţiilor cu cine anume? Proceduri de receptare pozitivă de folosit? Informaţii dirijate către cine?).

FORMULARUL A (Model)

_____	_____	_____
Secţia	Denumirea postului	Data

Fiecare dintre voi, când v-aţi prezentat pentru prima dată la actualul loc de muncă, aţi avut un sentiment de nerăbdare, pentru că vă confruntaţi cu ceva nou, dar şi un sentiment de nesiguranţă, fiindcă nu ştiaţi ce se aşteaptă de la voi – ce trebuia

să faceţi în mod specific. Sunt sentimente absolut normale pentru a vă adapta la un nou loc de muncă. Pe noi, aici, la compania X, ne interesează să încurajăm acest sentiment de nerăbdare şi să reducem frustrarea care însoţeşte uneori sentimentul de nesiguranţă. Din acest motiv, vă cerem vouă, angajaţilor cu experienţă, să vă luaţi o clipă de răgaz de mai multe ori pe zi, în următoarele câteva zile, şi să scrieţi pe o hârtie unde sunteţi şi ce faceţi în momentul acela. Procedând astfel, ne ajutaţi să-i ajutăm pe viitorii voştri colegi şi ne ajutaţi să vă ajutăm şi pe voi când veţi ocupa o nouă funcţie. Vă rugăm să scrieţi, în cât mai puţine cuvinte, unde vă aflaţi şi în ce activitate/sarcină sunteţi implicaţi în momentele pe care vi le indică supervizorul. De exemplu:

ORA	LOCUL	ACTIVITATEA
9.05	la birou sau la telefon	dau ordine de plată expeditorilor
10.15	la terminalul computerului	introduc informaţii cu privire la comenzile de transport

ORA	LOCUL	ACTIVITATEA
_____		
_____		
_____		
_____		

6.5.1 Interferenţele

Interferenţa în instalarea sau în iniţierea unei operaţiuni într-o organizaţie poate fi tratată, în esenţă, la fel ca şi în cazul unei strategii individuale.

Dacă operaţiunea nu îşi atinge rezultatul, primul lucru care trebuie verificat este calibrarea operaţiunii – face toată lumea ce ar trebui să facă? Dacă nu, schimbaţi-le tuturor comportamentul în aşa fel încât să facă ce trebuie, utilizând metarezultatele pentru

a vă reîncadra intervenţia (aşa cum am arătat mai sus). Dacă fac ce trebuie, dar tot nu obţineţi rezultatul, atunci puteţi, în principiu, să urmaţi aceeaşi succesiune T.O.T.E. pe care am prezentat-o mai sus pentru a testa şi a modifica procedurile specifice şi rezultatele acestor proceduri.

O altă verificare importantă care trebuie făcută se referă la raportul dintre membrii organizaţiei, care interacţionează între ei pentru a îndeplini operaţiunea instalată. Cum reacţionează angajaţii unii faţă de alţii? Dacă descoperiţi că aveţi probleme cu raportul, o modalitate foarte eficientă pentru a le rezolva este să-i învăţaţi pe angajaţi, pe manageri şi pe directori despre sistemele de reprezentare, strategii, acordare, ancorare şi aşa mai departe şi să-i ajutaţi să îşi dezvolte instrumentele de construire a raportului.

Dacă există conflicte specifice, ruperi ale raportului până în punctul în care s-ar putea declanşa o criză, puteţi alege să utilizaţi strategia de arbitrare şi negociere descrisă mai jos.

6.5.1.1 Arbitrarea şi negocierea

Procesele de arbitrare şi negociere oferă un bun exemplu privind aplicarea principiilor NLP pentru a rezolva interferenţele din cadrul unei organizaţii. Etapele procedurii constituie o uşoară modificare a modelului T.O.T.E. pentru reîncadrare (ele sunt foarte asemănătoare, de fapt, procedurii pe care am utilizat-o în cazul celor două părţi conflictuale ale clientei supraponderale din transcrierea prezentată mai sus, în acest capitol).

1. Stabiliţi rezultatul specific al fiecărui individ implicat în conflict în raport cu un metarezultat asupra căruia au convenit toate părţile.

De exemplu, cereţi-i fiecărei persoane să dea următoarea declaraţie, completând spaţiile goale: „Eu doresc rezultatul specific _____, în scopul de a _____".

Scopul lor va constitui un metarezultat. Dacă metarezultatele acestor persoane nu se potrivesc între ele în acest moment, puneţi pe toată lumea să repete procesul, de data aceasta trecând metarezultatul pe care l-a menţionat fiecare în declaraţia anterioară ca rezultat specific în declaraţia nouă. Repetaţi acest proces cu metarezultatele nou generate până când ajungeţi la un scop general cu care este de acord toată lumea. Apoi ancoraţi această concordanţă.

Stabilind că părţile au de fapt acelaşi scop, se creează imediat un cadru pentru restul interacţiunii. Când toate părţile sunt de acord că încearcă să obţină acelaşi rezultat, conflictele dintre ele se reîncadrează şi devin o problemă de detaliu care poate fi rezolvată, iar sarcina voastră va consta în esenţă în consolidarea echipei (team-building).

A. De asemenea, este util să stabiliţi de la bun început că un *conflict* între părţile aflate în negociere este contraproductiv pentru atingerea metarezultatelor şi rezultatelor specifice şi să faceţi toate părţile să fie de acord că acel conflict trebuie rezolvat cât mai repede.

2. Puneţi toate părţile să convină din nou asupra a ce înseamnă un rezultat bun al negocierilor. De exemplu, aflaţi ce anume ar constitui o decizie acceptabilă. Iar dacă nu se ajunge la o convenţie, aflaţi ce informaţii suplimentare sunt necesare, cine le va obţine şi cum vor fi culese aceste informaţii. (A se vedea Proiectarea, 5.3.2)

3. În timp ce părţile se gândesc la aceste probleme şi decid ce anume va constitui un rezultat adecvat al negocierilor, observaţi-le strategiile de decizie.

4. Accesaţi structuri de referinţă pentru posibile resurse – de exemplu: „Aţi reuşit vreodată până acum să încheiaţi o negociere într-un mod de care aţi fost mulţumiţi?" sau „Aţi reuşit vreodată să comunicaţi foarte bine cu cineva şi aţi fost surprinşi că aţi reuşit să rezolvaţi o problemă pe care înainte nu credeaţi că e cu putinţă să o rezolvaţi vreodată?". Ancoraţi inaparent aceste experienţe pentru a le putea utiliza la momentul potrivit.

5. Controlaţi comunicările analoage dintre părţi pentru ca acestea să nu afecteze procedurile de negociere. În opinia noastră, ce reuşim să comunicăm prin interacţiunile noastre verbale este în mare măsură rezultatul semnalelor nonverbale sau analoage care însoţesc actul de comunicare. Când arbitrăm pentru organizaţii (sau lucrăm cu grupuri – de exemplu, în terapia de familie), acordăm atenţie şi controlăm porţiunile nonverbale ale interacţiunilor mai mult decât pe cele verbale. Experienţa ne-a dovedit că o astfel de abordare schimbă extraordinar de mult modul în care părţile reacţionează între ele. Dacă, de exemplu, un individ ridică tonul şi arată cu degetul către cineva în timp ce subliniază un aspect sau exprimă un punct de vedere şi dacă observăm că persoana către care îşi îndreaptă gesturile nonverbale devine încordată şi i se taie respiraţia (fapt ce indică o reacţie negativă), îi cerem celui care şi-a exprimat punctul de vedere să se oprească, să-şi schimbe semnalele analoage şi să repete întocmai enunţul anterior. Aproape de fiecare dată, acest lucru va schimba reacţia celeilalte persoane sau modul în care ea înţelege enunţul respectiv.

6. Utilizaţi strategiile de decizie şi de motivare ale fiecărei părţi pentru a le influenţa procesul de decizie (în special dacă sunteţi negociator), când credeţi că acest lucru este adecvat sau necesar, utilizând ancorele pe care le-aţi instalat.

7. Acţionaţi ca un traducător (în special dacă sunteţi arbitru), reinterpretaţi şi recodificaţi ce s-a spus folosind vocabularul diferitelor sisteme de reprezentare când constataţi că diferenţele dintre strategiile individuale ale părţilor vă împiedică să obţineţi ce v-aţi propus. Un alt instrument foarte util este să construiţi un raport cu fiecare dintre părţi prin acordare aparentă sau inaparentă.

8. Când parcurgeţi procesul de negociere, începeţi cu metarezultatul asupra căruia toată lumea este de acord şi, de acolo, treceţi la detalii, culegeţi informaţii şi modificaţi poziţia fiecărei părţi până când găsiţi o cale de mijloc. De fiecare dată când întâlniţi dezacorduri problematice, întoarceţi-vă la metarezultat pentru a restabili cadrul pozitiv.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

VII. CONCLUZIE

Se spune că grădina zoologică din Denver îşi dorea foarte mult să achiziţioneze un urs polar. Directorul de atunci al grădinii zoologice, un domn în vârstă, cu părul sur şi o barbă lungă, albă, avea o slăbiciune pentru urşii polari. Întotdeauna fusese impresionat de statura lor masivă şi impunătoare şi le respecta inteligenţa primordială pe care o simţea în mişcările lor lente, dar elegante şi pe care o vedea atât de bine în ochii lor vioi. Cel mai mult îi plăcea însă blana lor lungă, groasă şi albă, care-i amintea de părul ce-i împodobea propria faţă. Datorită acestei afinităţi speciale pentru urşii polari, directorul grădinii zoologice din Denver a hotărât că urşii polari trebuie să aibă cea mai mare cuşcă din grădină şi una care să recreeze cât mai fidel arealul lor natural. Aşa că şi-a pus echipa de proiectanţi, ingineri şi constructori să facă o incintă care era atât de mare şi recrea în mod atât de natural splendoarea ţinutului arctic, încât rivaliza, ca măiestrie şi costuri, cu cuştile celor mai mari şi mai faimoase grădini zoologice ale lumii.

Construcţia incintei pentru ursul polar se afla abia pe la jumătate, când directorul a primit o ofertă bună pentru unul dintre cei mai frumoşi urşi polari din câţi i-a fost dat să vadă. De fapt, când examina animalul, directorul a avut aproape impresia că se uită în oglindă atunci când s-a uitat în ochii animalului, care se legăna încet înainte şi înapoi în timp ce îi întorcea privirea directorului.

Pentru că o ofertă bună pentru un urs polar nu apare prea des (şi mai ales pentru aşa un urs magnific), directorul a decis să achiziţioneze ursul, chiar dacă incinta era doar parţial construită. Ursul era sedat şi, când s-a trezit, s-a văzut într-o cuşcă mică din bare metalice groase, care fusese plasată exact în mijlocul

imensei incinte aflate încă în construcţie. Trebuia să rămână în această cuşcă mică până se terminau lucrările.

Această cuşcă mică îi permitea ursului polar să facă vreo patru paşi mari până se proptea în barele metalice. Neavând nimic de făcut cât timp era închis în acea cuşcă, în scurt timp ursul şi-a format obiceiul de a se tot plimba prin habitatul restrâns. Făcea patru paşi într-o direcţie, se ridica pe labele din spate, se întorcea uşor la 180 de grade şi, cu o convingere de care doar urşii polari sunt capabili, făcea patru paşi în direcţia opusă, apoi îşi arunca în aer labele din faţă şi se întorcea din nou. Cât era ziua de lungă, ursul se plimba înainte şi înapoi prin cuşcă, cercetând cu atenţie echipa care lucra la imensa incintă ce înconjura cuşca.

În cele din urmă, după luni de zile de creaţie şi de trudă neobosită, echipa de constructori de la grădina zoologică a finalizat noul cămin al ursului polar. Ursul a fost din nou sedat şi s-a renunţat la micuţa cuşcă din bare metalice care fusese lumea lui atâtea luni de zile. O mulţime de vizitatori ai grădinii zoologice, întregul personal, echipa de constructori şi, bineînţeles, directorul, mândru, s-au adunat în jurul incintei şi aşteptau nerăbdători să vadă cum o să reacţioneze ursul la vederea noului său mediu, care era atât de frumos. Ursul polar s-a trezit, s-a ridicat cu băgare de seamă şi s-a scuturat de ultimele urme ale anesteziculului care-i fusese administrat. Directorul aproape că simţea încântarea care, cu siguranţă, se înfiripa în pieptul ursului în timp ce se pregătea să exploreze noul mediu, care reproducea atât de frumos şi de fidel habitatul lui natural. Se uita nerăbdător la urs, dar acesta a făcut patru paşi înceţi şi siguri, apoi s-a aşezat pe labele din spate, a ridicat labele din faţă, s-a întors şi a făcut patru paşi în direcţia opusă, s-a ridicat din nou în două labe, a făcut iarăşi patru paşi, iar s-a ridicat în două labe, s-a întors...

* * * * *

Exemplele şi descrierile pe care vi le-am oferit în prezenta carte reprezintă doar câteva dintr-un număr infinit de aplicaţii posibile ale modelului programării neurolingvistice prezentat în aceste

paginî. Aveţi acum şansa fără precedent să pătrundeţi în lumea în care aţi ales să vă implicaţi şi să exploraţi, să descoperiţi, să redescoperiţi şi să vă creaţi experienţe pe care înainte poate că nici nu le credeaţi posibile. NLP, aşa cum am spus de atâtea ori, este un model orientat către utilizator. Informaţiile pe care vi le-am împărtăşit aici nu vă vor folosi la nimic dacă nu le APLICAŢI în viaţa voastră. Vă îndemnăm cu toată convingerea să luaţi tiparele pe care le-aţi învăţat aici şi să le încercaţi voi înşivă. Noi credem că vor funcţiona, în mod ciudat. Dacă descoperiţi în cadrul modelului discrepanţe, zone gri sau contraexemple, vă felicităm şi vă reamintim că discrepanţele, zonele gri şi contraexemplele nu sunt neapărat un indiciu cum că modelul respectiv ar trebui aruncat sau respins, ci mai curând ne indică direcţiile în care acel model trebuie clarificat, extins şi dezvoltat. De fiecare dată când faceţi ceva care nu funcţionează, destinul vă oferă o şansă pentru a învăţa mai multe despre voi înşivă şi despre lumea care vă înconjoară. Harta nu este teritoriul.

Dacă vă limitaţi la un anumit model asupra lumii (chiar şi la cel pe care l-am prezentat noi aici), indiferent cât de „real" vi s-ar părea el, acest lucru vă poate împiedica să vă extindeţi şi să vă îmbogăţiţi experienţa despre lume. Dacă, încercând să aplicaţi aceste tipare şi tehnici sau în timp ce citiţi fragmente din prezenta carte, aveţi experienţa etichetată de mulţi drept „confuzie", vă invităm să încercaţi un lucru nou şi să perseveraţi, în loc să încercaţi să-l evitaţi ori să-l înlăturaţi. Confuzia este poarta spre noi realităţi. Confuzia nu înseamnă decât că unele lucruri nu au sens (nouă ne place să ne gândim la „sens" în accepţia lui literală) prin prisma actualului vostru model asupra lumii.

Când am citit noi înşine această carte, ne-am dat seama că, din multe puncte de vedere, ea nu este „uşor" de citit – şi nu aceasta a fost intenţia noastră când am scris-o. Am scris şi publicat şi alte cărţi (cum este „Frogs into Princes"), în care am prezentat tiparele descrise aici într-un limbaj mai simplu şi mai atrăgător. Când am scris această carte în forma în care am scris-o, scopul nostru a fost să instituim un nou vocabular, o nouă sintaxă, un nou mod de gândire asupra lumii – nu să încercăm să adaptăm modelul

programării neurolingvistice pentru a se încadra în modurile de gândire existente. Rigoarea şi sintaxa din această carte sunt, ele însele, o încercare de programare. Dacă aţi citit întreaga carte, percepţiile voastre şi modul vostru de gândire cu privire la comportamentul uman se vor schimba dramatic. Prin prezenta carte invităm şi totodată provocăm cititorul să gândească şi să proceseze informaţiile în maniera noastră.

Dacă aţi considerat interesant conţinutul acestei cărţi şi vreţi să aflaţi mai multe sau dacă nu sunteţi convinşi că acest material este valabil şi util, vă invităm încă o dată să veniţi la unul dintre seminarele sau atelierele noastre, în care vă vom prezenta aceste tipare în aşa fel încât să poată fi uşor percepute de toate simţurile. Vă invităm, de asemenea, să citiţi şi celelalte cărţi ale noastre, inclusiv următoarea carte din această serie, „Ghidul de programare neurolingvistică, volumul II", în care vom aplica modelul dezvoltat aici pentru a prezenta şi analiza strategiile pe care le considerăm cele mai eficiente şi formulate corespunzător pentru a obţine rezultatele pentru care au fost create. În volumul II vom prezenta strategiile care s-au dovedit a fi cele mai eficiente şi elegante pentru obţinerea unor rezultate bune în diverse domenii şi discipline: pentru a învăţa fizica, a juca şah, a lua decizii, a învăţa să cântăm la un instrument muzical sau pentru a ne crea modele complet noi asupra lumii. De asemenea, în al doilea volum vom explora mai în detaliu cum se poate aplica programarea neurolingvistică la serviciu şi în viaţa de zi cu zi.

Dacă vă gândiţi să ne contactaţi în viitor, vă aşteptăm cu plăcere. Până atunci, explorare plăcută!

BIBLIOGRAFIE RECOMANDATĂ

Ashby, William Ross, *Design For A Brain: The Origin of Adaptive Behavior*, Science Paperbacks, 1965

Ashby, William Ross, *Introduction to Cybernetics*, London University Paperbacks, 1956

Bandler, R.; Grinder, J., *Frogs into Princes*, Real People Press, 1979

Bandler, R.; Grinder, J., *The Structure of Magic I*, Palo Alto, Calif.: Science and Behavior Books, 1975 (apărută la Editura Vidia în anul 2008, cu titlul „Structura magicului, vol. I")

Bandler, R.; Grinder, J., *Patterns of the Hypnotic Technique of Milton H. Erickson, M.D.*, Cupertino, Calif.: Meta Publications, 1975

Bateson, G., *Steps to an Ecology of Mind*, Ballantine Books, 1972

Bateson, G., *Mind and Nature*, E. P. Dutton, 1979

Dilts, R., „Neuro-Linguistic Programming: A New Psychotherapy", manuscris nepublicat, 1977

Farrelly, F.; Brandsma, J., *Provocative Therapy*, Meta Publications, 1975

Goleman, D., „People Who Read People", *Psychology Today*, iulie 1979

Gordon, David, *Therapeutic Metaphors*, Meta Publications, 1978

Grinder, J.; Bandler, R., *The Structure of Magic II*, Palo Alto, Calif.: Science and Behavior Books, 1976 (apărută la Editura Vidia în anul 2008, cu titlul „Structura magicului, vol. II")

Grinder, J.; Bandler, R.; DeLozier, J., *Patterns of the Hypnotic Techniques of Milton H. Erickson Vol. II*, Cupertino, Ca.: Meta Publications, 1977

Grinder, J.; Bandler, R.; Satir, V., *Changing with Families*, Palo Alto, Calif.: Science and Behavior Books, 1976

Haley, J. (ed.), *Advanced Techniques of Hypnosis and Therapy: Selected Papers of Milton H. Erickson, M.D.*, New York: Grune and Stratton, 1967

Haley, J., *Uncommon Therapy: The Psychiatric Techniques of Milton H. Erickson, M.D.*, New York: W. W. Norton & Co., 1973

Kuhn, T. S., *The Structure of Scientific Revolutions*, University of Chicago Press, 1970

Miller, G., „The Magical Number Seven, Plus or Minus Two", *Psych. Review*, vol. 83, 1957

Miller; Galanter; Pribram, *Plans and the Structure of Behavior*, Henry Holt & Co., Inc., 1960

Pribram, K., *The Language of the Brain*, Prentice-Hall, 1971

B.C.U. „M. EMINESCU" IAȘI

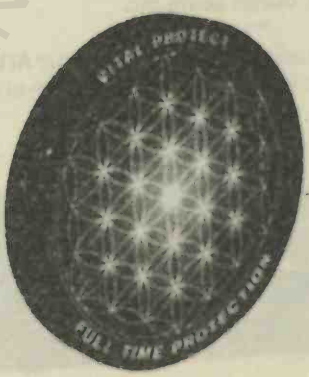
BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Organizația Mondială a Sănătății reclasifică radiațiile emise de telefoanele mobile ca *posibil cancerigene* pentru om!

În 2011, Organizația Mondială a Sănătății a declarat oficial că radiațiile GSM cresc riscul apariției gliomului – un tip de **cancer cerebral malign**. În momentul când companiile de telefonie mobilă vor recunoaște efectele negative ale radiațiilor asupra ființelor vii, dezastrul se va fi produs deja pe scară largă. Însă șansele ca aceste companii să-și dezvolte conștiința sunt la fel de mici ca în cazul industriilor producătoare de țigări. Banii vorbesc. **O modalitate eficientă de a te proteja împotriva bolilor provocate de radiațiile electromagnetice este dispozitivul VITAL PROTECT.** Efecte ale utilizării acestui dispozitiv sunt:

- **Protejează împotriva radiațiilor emise de telefoanele mobile, ecranele TV, computere, liniile de înaltă tensiune și de alte echipamente electrice.**
- **Amplifică vitalitatea – crește potența, reface și dinamizează câmpul vital, la femei mărește posibilitatea să rămână însărcinate.**
- **Grăbește procesele de vindecare susținând organismul să se refacă mai repede după diferite intervenții chirurgicale și traume fizice – leziuni ale țesuturilor, oaselor și mușchilor.**

Comandă **VITAL PROTECT** la numărul de telefon **031 425 44 64** sau online pe site-ul **www.aimgroup.ro**.



BCU IASI/CENTRU LIBRARY

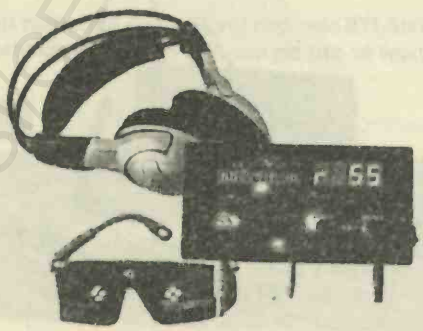
Performanțe mentale de vârf și relaxare profundă în doar câteva minute prin stimulare cerebrală

La un moment dat fiecare dintre noi am ajuns într-un punct în care ne-am simțit depășiți de volumul de muncă, nu știam de unde să începem, iar mintea noastră făcea atât de mult zgomot încât nu reușeam să ne destindem deloc. Sigur au existat și momente când am tânjit să ne conectăm cu acel Sine mai înalt sau cu Dumnezeu, dar nu știam cum și simțeam că viața nu mai are niciun sens.

Deși poate părea complicat, putem învăța să găsim soluții ingenioase la aceste probleme și să facem față cu succes provocărilor vieții, descoperind cum să accesăm diferitele stări ale creierului prin intermediul stimulării cerebrale. Antrenarea minții pentru accesarea stărilor superioare de conștiință devine o practică din ce în ce mai uzitată pe măsură ce studiile științifice scot la iveală tot mai multe beneficii ale stimulării creierului. În acest sens, echipa de cercetare în domeniul științelor de frontieră **AIM Group** îți propune cel mai eficient dispozitiv de stimulare cerebrală prin semnale luminoase și sonore: **MIND SYNERGY**. Cele mai importante efecte sunt:

- **Destinde și relaxează corpul la nivel fizic, psihic și mental. Astfel creează o energie benefică în organism (un feng shui bun).**
- **Datorită echilibrării emisferelor cerebrale și relaxării, somnul survine natural, iar insomnia dispare în aproape toate cazurile.**
- **Reduce și chiar elimină total stresul creând fundamentul unei gândiri pozitive, astfel încât stările de anxietate, angoasă și depresie sunt mult diminuate.**
- **Are o contribuție majoră la refacerea psihomentală după perioade de stres, epuizare și suprasolicitare intelectuală.**
- **Folosit în mod regulat, MIND SYNERGY împiedică instalarea bolilor bătrâneții – degenerescența mentală (Alzheimer, demență, senilitate, Parkinson etc.).**

Pentru mai multe detalii accesează pagina web **www.aimgroup.ro**
și pentru a comanda dispozitivul **MIND SYNERGY**
sună la numărul de telefon **031 425 44 64.**



MANUAL DE UTILIZARE A CREIERULUI

Volumul 1

Manualul complet pentru certificarea ca Practician în programare neurolingvistică

L. Michael Hall
Bob G. Bodenhamer

„Manualul de utilizare a creierului, volumul 1" este, la ora actuală, cel mai cuprinzător manual destinat cursurilor pentru certificarea ca Practician NLP. El conţine informaţii la zi din domeniul programării neurolingvistice, în special legate de modelul meta-stărilor şi de meta-modelul limbajului. Dacă participi la cursul de NLP Practitioner sau vrei să studiezi individual nivelul Practitioner, acest ghid îţi este necesar. Conceput şi scris de doi dintre cei mai importanţi teoreticieni NLP ai momentului, **„Manualul de utilizare a creierului, volumul 1"** tratează fiecare aspect din programa analitică pentru nivelul Practitioner, incluzând cele mai profunde înţelegeri despre resursele neurolingvistice de care dispunem pentru a ne face viaţa aşa cum o dorim.

Structurat în detaliu şi organizat cu competenţă, **„Manualul de utilizare a creierului, volumul 1"** e scris într-un stil accesibil, presărat cu puncte-cheie şi bogat în ilustraţii şi scheme utile care explică domeniul NLP pe înţelesul tuturor. Prin numărul mare de exerciţii şi tehnici, acest ghid îţi oferă posibilitatea să profiţi la maximum de ceea ce numim *magia* NLP.

BCU LIBRARY

SUCCES TOTAL

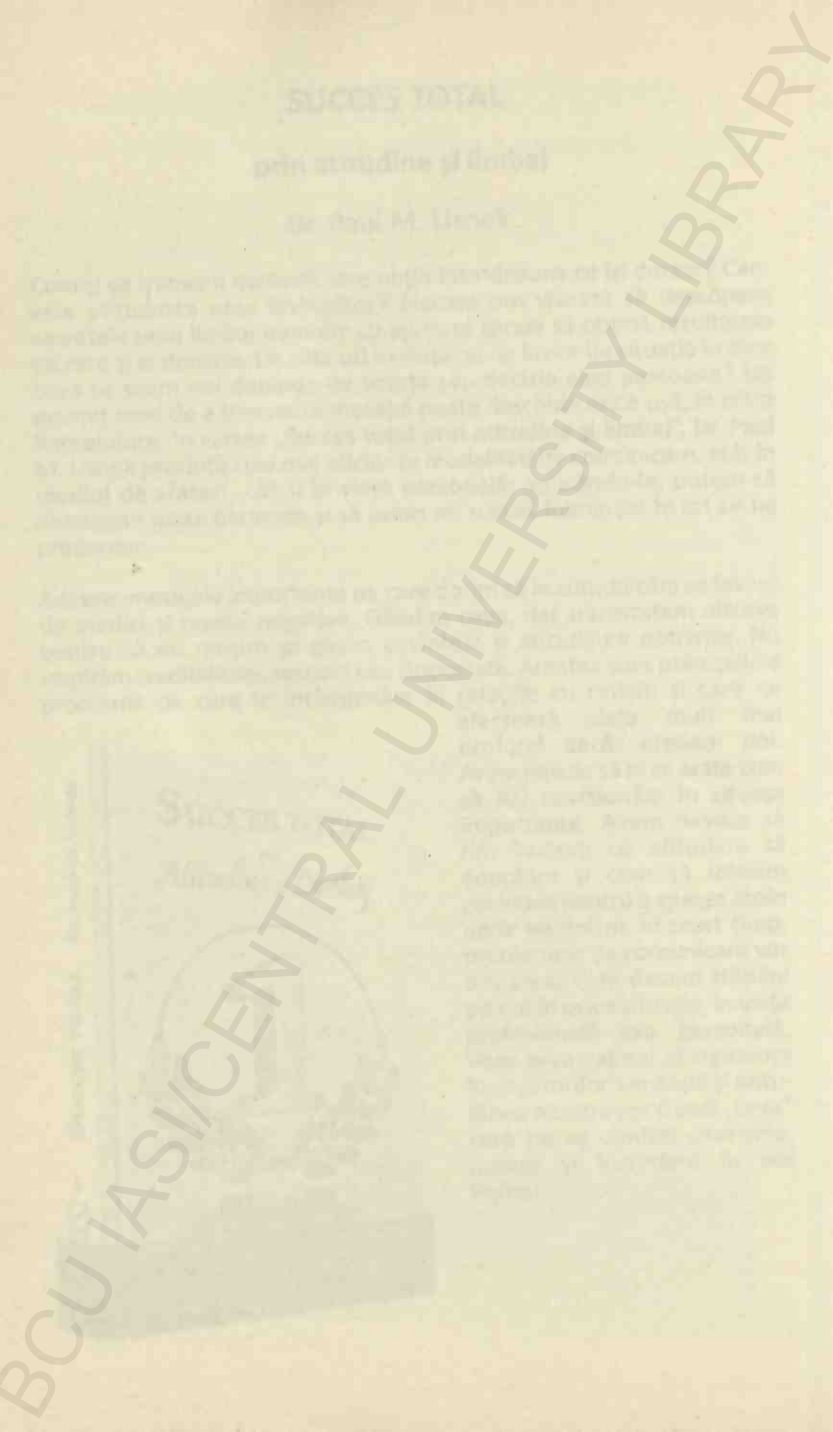
prin atitudine şi limbaj

Dr. Paul M. Lisnek

Cum şi ce transmit oamenii care obţin întotdeauna ce îşi doresc? Care este atitudinea unui învingător? Fiecare om visează să descopere secretele unui limbaj hipnotic cu ajutorul căruia să obţină rezultatele pe care şi le doreşte. De câte ori în viaţă nu ne lovim de situaţia în care ceea ce vrem noi depinde de voinţa sau decizia altei persoane? Un anumit mod de a transmite mesajul poate deschide orice uşă, în orice împrejurare. În cartea **„Succes total prin atitudine şi limbaj"**, Dr. Paul M. Lisnek prezintă cele mai eficiente modalităţi de comunicare, atât în mediul de afaceri, cât şi în viaţa personală; aplicându-le, putem să distrugem toate barierele şi să avem un succes fulminant în tot ce ne propunem.

Adesea, mesajele importante pe care dorim să le comunicăm se lovesc de piedici şi reacţii negative. Gândim ceva, dar transmitem altceva pentru că nu reuşim să găsim cuvintele şi atitudinea potrivite. Nu inspirăm credibilitate, respect sau sinceritate. Acestea sunt principalele probleme pe care le întâmpinăm în relaţiile cu ceilalţi şi care ne afectează viaţa mult mai profund decât credem noi. Avem nevoie să ni se arate cum să NU reacţionăm în situaţii importante. Avem nevoie să fim învăţaţi ce atitudine să adoptăm şi cum să folosim cuvintele pentru a ajunge acolo unde ne dorim. În scurt timp, problemele de comunicare vor dispărea. Vom deveni stăpâni pe noi în orice situaţie, în viaţa profesională sau personală. Vom avea calmul şi siguranţa învingătorilor. Limbajul şi atitudinea noastră vor fi acel „ceva" care ne va conferi charismă, putere şi încredere în noi înşine!

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

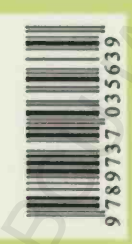

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

2014/4227
37,00

Cartea intitulată *Apriorismul contemporan. Dezbateri epistemologice* reprezintă o contribuţie în domeniul filosofiei contemporane, mai exact în domeniul epistemologiei de orientare analitică. Lucrarea reprezintă o analiză sistematică a dezbaterilor referitoare la existenţa justificării *a priori*, centrându-se pe controversele epistemologice din ultimele două decenii. Fiind un studiu cu caracter monografic, ea constituie şi un instrument foarte util pentru publicul specializat sau doar interesat de dezbaterile din filosofia analitică actuală.

BIBLIOTECA CENTRALĂ UNIVERSITARĂ



26,16
RON

Editura Universităţii „Alexandru Ioan Cuza" Iaşi